

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique Et Populaire

Ministère de l'enseinemen



Université Med-Cherif Messaadia de Souk Ahras

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد شريف المساعية سوق أهراس
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

أثر أخلاقيات العمل على ادارة الصراع التنظيمي

تحصص:
إدارة أعمال

إشراف : مشري محمد

الناصر

من إعداد
دايرة رويده

اللجنة المناقشة

المؤسسة	الصفة	الرتبة	الاسم واللقب
جامعة سوق أهراس	رئيساً	أستاذ تعليم عالي	بوفاس الشريف
جامعة سوق أهراس	مناقشا	أستاذ تعليم عالي	رحاحلية سيف الدين
جامعة سوق أهراس	مشرفا	أستاذ محاضر أ	مشري محمد الناصر

رقم :...../2023

السنة الجامعية 2023/2022

إهداء 1

أهدي هذا البحث المتواضع إلى رمز الوفاء والعطاء إلى من وهبوني الحياة والأمل، ومن علموني سلم الحياة بحكمة صبر، برا، وإحسانا، ووفاء لهما: أُمي العزيزة، وأبي العزيز.

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي وكانوا عوناً لي في رحلة بحثي: ابنة خالتي شيماء ،

كما أهدي عملي إلى مرشدي و مشرفي الأستاذ : مشري محمد
الناصر

شكر و عرفان

اشكر الله العلي القدير الذي انعم عليا بنعمة العقل و الدين القائل
في معكم التنزيل "فوق كل ذي علم عليم"
اهدي ثمرة جهدي إلى أبي و أمي حفظهم الله و أدامهم فخرا و
تاج على راسي لأهدي تخرجي لكل صديقة و صديق ورفيق
الدرب في مختلف مراحل الدراسة والى أساتذتي و دكاترة جامعة
محمد الشريف مساعدية الذين تعلمنا منهم الكثير كما اهدي شكري
إلى ابنتي خالتي شيماء التي ساندتني في مخاوفي و مصاعبي
فألف شكرا على مساعدتي التي جعلتني أتمسك بالأمل و النجاح
كما أتقدم بشكر الجزيل لأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة
على قبولهم منحنا من وقتهم لمناقشة و تقيم هذه المذكرة
كما أشكر كل أساتذة الكلية علوم التسيير وجميع عمال الكلية
ونشكر أيضا جميع عمال مؤسسة إتصالات الجزائر ولكل من
ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع ولو
بكلمة طيبة أو بدعوة بالتوفيق أقول شكرا

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

المقدمة 1

الفصل الأول: الجانب النظري لدراسة

المبحث الأول : مدخل إلى أخلاقيات العمل

تمهيد:..... 7

المطلب الأول: مفهوم وخصائص أخلاقيات العمل..... 8

أولاً: تعريف أخلاقيات العمل 8

ثانياً: التطور التاريخي لأخلاقيات العمل 16

ثالثاً: خصائص أخلاقيات العمل 18

المطلب الثاني : أهمية و أنماط أخلاقيات العمل 19

أولاً: أهمية أخلاقيات العمل 19

ثانياً: أنماط أخلاقيات العمل 21

المطلب الثالث: أساسيات ومستويات قيام أخلاقيات العمل..... 22

أولاً: أساسيات قيام أخلاقيات العمل 22

ثانياً: مستويات قيام أخلاقيات العمل 24

المبحث الثاني: الصراع التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم وأساليب الصراع التنظيمي 26

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي 26

ثانياً: أساليب الصراع التنظيمي 28

المطلب الثاني : مستويات وأثار الصراع التنظيمي 30

أولاً: مستويات الصراع التنظيمي 30

31	ثانيا:أثار الصراع التنظيمي.....
32	المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي ونظرياته.....
32	أولا:أنواع الصراع التنظيمي.....
34	ثانيا: نظريات الصراع التنظيمي.....

المبحث الثالث : علاقة أخلاقيات العمل بصراع التنظيمي

36	المطلب الأول:أخلاقيات العمل وأثرها على الأداء الوظيفي
37	أولا:مفهوم الأداء ومكوناته
40	ثانيا:كيفية قياس الأداء وأهميته
41	ثالثا: تأثير أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي.....
42	المطلب الثاني:تأثير أخلاقيات العمل على السلوك التنظيمي.....
43	أولا:مفهوم السلوك التنظيمي.....
44	ثانيا:نظريات السلوك التنظيمي.....
46	ثالثا:تأثير أخلاقيات العمل على السلوك التنظيمي
47	مطلب الثالث:أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي.....
48	أولا:أخلاقيات المهنة ضرورة إدارية
49	ثانيا:أسباب تراجع أخلاقيات المهنة المسبب لصراع التنظيمي.....
51	ثالثا: أساليب أخلاقية لمعالجة حدة الصراع التنظيمي.....
105	قائمة المراجع
108	الملخص
109	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

صفحة	عنوان	رقم الجدول
64	توزيع درجات العبارات وفق لمقياس ديكرات خماسي	1
66	معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات المحاور اداة الدراسة	2
67	فئات مقياس ليكرات الخماسي	3
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	4
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	5
71	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	6
72	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	7
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية	8
74	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	9
75	نتائج تحليل عبارات القيم الشخصية	10
76	نتائج تحليل عبارات التنظيم الإداري	11
77	نتائج تحليلا للمسؤولية والأمانة	12
78	نتائج تحليل السرية	13
80	نتائج تحليل عبارات الصراع التنظيمي	14
81	إختبار التوزيعات الطبيعية	15
82	الفرق بين متوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الثاني ومتوسط الفروض	16
83	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار فرضية الثالثة	17
85	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية	18
87	تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة	19

88	اختبار انوفا للفروق في إجابات	20
89	اختبار ستودنت تأثير المتغير الجنس لكل محاور الدراسة	21
90	نتائج اختبار انوفا لتأثير العمر	22
92	نتائج تأثير انوفا لتأثير المستوى العلمي	23
94	نتائج تأثير انوفا لتأثير الوظيفة	24
94	نتائج تأثير انوفا لتأثير الحالة العائلية	25
95	نتائج تأثير انوفا لتأثير المستوى العلمي	26
97	نتائج تأثير انوفا لتأثير الخبرة المهنية	27

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان	الرقم
58	الميكمل التنظيمي لإتصالات الجزائر سوق أهراس	1
69	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2
70	توزيع أفراد العينة حسب العمر	3
71	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	4
72	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الوظيفة	5
73	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	6
74	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	7

المقدمة



المقدمة:

يشكل مفهوم أخلاقيات المهنة أحد المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في العصر الحالي بسبب إنتشار وتزايد الفضائح الأخلاقية في المؤسسات وكذا النقد الموجه لهذه المؤسسات بسبب الإبتعاد عن العمل بأخلاقية إضافة إلى إهتمام المؤسسات بالمؤشرات الربحية على حساب مسؤوليتها الأخلاقية والإجتماعية حيث تمت دراسة و تقديم العديد من الأسس النظرية لتقييم السلوكيات الإدارية والأخلاقية فالمؤسسات اليوم تكاد تكون مجبرة على تنظيم أعمالها وفقا للرؤى الأخلاقية وكذا إدراج هذه القيم في أنشطتها إذ أرادت النمو والإرتقاء بمواردها البشرية التي تشكل المرتكزات الأساسية لمؤسسة والتي يجب الحرص على تنميتها وإستثمارها بشكل يحقق المنفعة لهذه المؤسسات .

ويعتبر ترسيخ المبادئ الأخلاقية لدى العمال أمر ضروري بحيث يعمل على منع حدوث صراعات داخل بيئة العمل التي تؤدي إلى الإحباط وضعف الثقة بالنفس وإنخفاض الروح المعنوية ومستويات الرضاء نتيجة السلوكات السلبية التي تنتج عن هذه الصراعات فالأخلاق المهنية تعتبر بمثابة مرتكزات ضبط السلوك المهني لدى العمال والإدارة ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة جاءت لتطرح إشكالية تالية :

إشكالية الدراسة : إن أخلاقيات العمل من أهم المواضيع التي انتشرت في عدة مجالات فهي مجموعة من المبادئ والقيم التي يجب توفرها في العامل فهي توجه العامل وترسم حدود للتعامل بين عامل وزملائه بعض النظر عن منصبه أو جاهه فالعلاقات التي تنشئ بين العمال نتيجة التواصل والترابط بينهم أثناء قيامهم بالعمل أو عندما تجمعهم مصالح، هذا التواصل بينهم قد ينشأ عنه تشابك وخلافات نتيجة لعدة أسباب منها اختلاف وجهات النظر ومن ثم هذا الاختلاف داخل المؤسسات يتولد عنه ما يسمى بالصراع وبتالي تعطيل أهداف المؤسسة انطلاقا من تعطيل اتخاذ القرار، فهنا دور أخلاقيات المهنة ضبط السلوك المهني للعمال وبتالي التخلص من حدة الصراع، فاليوم أصبحت الجزائر تهتم بأخلاقيات المهنة وتحاول تجسيدها في كافة المؤسسات وفي مجالات مختلفة بغية تطوير المؤسسات وبتالي تقوية الاقتصاد وتحقيق التطور ونظرا لأهمية موضوع أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي حاول العديد من المختصين القيام بعدد من الدراسات التي حاولت الوصول إلى فهم الظاهرة من عدة جوانب وتقديم حلول جيدة لها ومن هنا يأتي التساؤل الرئيسي المتمثل في:

1. إشكالية الدراسة :

ما أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سوق أهراس ؟

ومن هذه الإشكالية يمكن صياغة بعض التساؤلات التالية :

- هل يوجد اهتمام لأخلاقيات العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر ؟
- هل يوجد اهتمام بإدارة الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر؟

2. فرضيات الدراسة :

- يوجد اهتمام لأخلاقيات العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
- يوجد اهتمام بإدارة الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية) عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

3. أهمية الدراسة:

التعرف على رأي الموظفين حول أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي
قلت الدراسات والبحوث العلمية التي ربطت بين أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي وهو ما يبين أهمية الدراسات الحالية كونها تقدم رؤية جديدة في بحث الموضوع
إثراء البحث العلمي بمفاهيم جديدة وتطبيق تصورات نظرية على موضوع يتسم بالجد والحداثة و الذي يمكن أن يكون منطلق لدراسات أخرى .

كما تكمن أهمية الدراسة من خلال كونها من المواضيع الحديثة
أهداف الدراسة: لكل دراسة أو بحث هدف حتى تكون ذات قيمة علمية وهذا الهدف يفهم عادة على أنه الناتج الذي من أجله قام الباحث بإعداد هذي الدراسة، والبحث الجيد هو الذي يحقق أهداف ذات قيمة ودلالة علمية ولهذا على الباحث أن يحدد أهدافه من الدراسة والهدف من دراسة أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي يمكن عرضه من خلال :

- معرف أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي.
- للعمل على إكتساب طريقة علمية ومنهجية في إعداد البحوث.

- التعرف على طبيعة العلاقات السائدة بين العمال بمؤسسة وعلاقتها بأخلاقيات العمل.
- التعرف على أسباب حدوث الصراع.
- الكشف على مدى تنفيذ المسؤولين لأخلاقيات المهنة في إدارة وتسيير العمال داخل المؤسسة مما ينتج عنه التخلص من حدة الصراع.

4. **منهج الدراسة:** انطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة وأهدافها، وبهدف الإجابة على تساؤلات وإشكالية البحث، اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المناسب والملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات والظواهر، وتحليل دور أخلاقيات العمل بإدارة الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة حيث اعتمدنا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، تضمنت هذه الأخيرة عبارات ساعدتنا في إعداد البحث والوصول إلى نتائج واقتراحات.

5. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر، بلدية سوق أهراس، ولاية سوق أهراس.
- الحدود الزمانية: إمتدت فترة التبرص من شهر مارس إلى شهر ماي.

6. أسباب إختيار الموضوع:

أ. أسباب الشخصية:

- علاقة البحث بالتخصص.
- إثراء المكتسبات المتعلقة بموضوع أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي.
- الرغبة في دراسة موضوع أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي.

ب. أسباب الموضوعية:

- تزايد أهمية أخلاقيات العمل.
- الفائدة الكبيرة المكتسبة من هذا الموضوع.
- الأهمية الكبيرة لهذا القطاع.

7. معوقات الدراسة:

- قلة المراجع وصعوبة الوصول إليها.

- عدم توفر الدراسات السابقة.
- تتبع معظم المؤسسات لطرق تقليدية دون اللجوء لطرق العلمية.

8. الدراسات السابقة:

أ. دراسات حول أخلاقيات العمل

❖ الدراسة الأولى: بودراع أمينة " دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين " مذكرة لنيل شهادة الماجستير

في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، السنة الجامعية 2012/2013، بإشراف برحومة عبد الحميد

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أخلاقيات الأعمال في المنظمات ومدى إدراكها لأهمية الإلتزام بالأخلاق، التطرق إلى العلاقة بين أخلاقيات الأعمال بصورة عامة وأثر ذلك على أداء العاملين في البنوك المعالجة إشكالية الدراسة قامت الباحثة بصياغة فرضية رئيسية مفادها أن الأخلاقيات الأعمال دورا أساسيا في تحسين أداء العاملين لدى البنوك التجارية الجزائرية وتتفرع عنها فرضيات ثانوية هي بمثابة حلول محتملة قابلة للاختبار بناء على الإشكالية الموضوعية هناك تفاوت في تبني أخلاقيات الأعمال لدى المنظمات و هناك التزام ملحوظ للعاملين في البنوك التجارية بأخلاقيات الأعمال و هناك علاقة إيجابية بين الإلتزام بأخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على نوعين من المناهج وهو المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة كأحد تطبيقاته.

اعتمدت الباحثة على أداتين للدراسة وهما الاستمارة والمقابلة، توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها انه هناك علاقة إيجابية بين الإلتزام بأخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية

❖ الدراسة الثانية: شيخاوي محمود "أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري"

دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل جامعة أدرار، الجزائر 2014

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أخلاقيات العمل التي يتحلى بها العامل الجزائري داخل المؤسسة، وتأثيرها على العامل وكيف ينعكس على أداءه للعمل وعلى سلوكه، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الباحث الاستمارة كأداة رئيسية، إضافة إلى الملاحظة والمقابلة مساعدة، عينة الدراسة: تمثلت في عمال مديرية الكهرباء والغاز بأدرار وقد قام الباحث بسحب عينة حصرية وبلغ عدد العمال الإجمالي في المؤسسة 284 عامل حيث تم اختيار عينة تتكون من 130 عامل، توصلت هذه الدراسة إلى هذه النتائج الأخلاقيات العمل أثر واضح وكبير على السلوك العملي والتنظيمي، التزام عمال سونلغاز أدرار بقواعد وأخلاقيات العمل بشكل نسبي، وذلك لنقص المعايير الأخلاقية المحيطة بالعمل.

ب. الدراسات خاصة بصراع التنظيمي

❖ **الدراسة الأولى:** ناصر قاسمي "الصراع التنظيمي وفعالية التسير الإداري" رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر بإشراف مصطفى بتفنوشت السنة الجامعية 2005/2004 تمثلت فرضيات الدراسة في كلما تجانس الخصائص الشخصية والاجتماعية الموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة كأحد تطبيقاته، اعتمد الباحث على الاستمارة والمقابلة كأداة من أدوات البحث العلمي، من النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هيا من الضروري فهم النظام الإداري الجزائري وكيف يعمل فهو نظام مغلق على البيئة الخارجية ومغلق داخليا أيضا من خلال تمهيش فئات معينة وعدم استشارتها والاهتمام بتطبيق حرفية القوانين ونسيان تحقيق الفعالية

❖ **الدراسة الثانية:** صلاح عنتر "الصراع في المؤسسة الإستشفائية" عين أزال سطيف، مذكرة لنيل الماجستير بإشراف العايش عبد العزيز السنة الجامعية 2010/2009، تمثلت فرضيات الدراسة في يؤدي غموض الدور إلى صراع المرضين في المؤسسة الإستشفائية كما تمثلت نتائج هذه الدراسة في أن التداخل في المهام يعتبر مؤثر قويا لعدم وضوح الصلاحيات ويؤدي إلى الصراع، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع كما اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة رئيسية إضافة إلى الملاحظة كأداة مساعدة. إن لصراعات الشخصية إنعكاسات سلبية أبرزها أنها تساعد على ظهور المصالح الشخصية وبروز الأنانية فالقضاء على الصراع أو منع ظهوره أمر في غاية الصعوبة لذلك تسعى الإدارة إلى التعامل معه وإدارته بطريقة تسمح بتوظيفه لخدمة المؤسسة وهذا توصلت إليه دراستنا الحالية.



تمهيد:

إن اعتماد الباحث للمنهج العلمي في سعيه لدراسة موضوع ما يفرض عليه التقيد بخطوات محددة من أجل الوصول إلى نتائج لها صفة العلمية، وهذا ما يقتضي في بداية هذه الدراسة القيام بالخطوات المنهجية التي تمكن من تقديم فهم واضح عن الموضوع المراد دراسته، بما يسمح من تبني وجهة نظر معينة، وتمكين الباحث من إبراز حدود بحثه، ويكون ذلك من خلال طرحه لإشكالية الدراسة ومبررات اختياره للموضوع، وشرحه لأهداف وأهمية الدراسة، مع الإشارة إلى الصعوبات التي واجهها في دراسته، واستعرض مفاهيم الدراسة لتبيان المعنى الذي يقصده منها.

المبحث الأول:مدخل إلى أخلاقيات العمل

تعتبر أخلاقيات المهنة من التحديات التي أصبحت تواجهها المؤسسات في السنوات الأخيرة، لذلك حظيت باهتمام كبير في العالم، حيث بدأت تتعالى الأصوات التي تطالب بتطبيق وممارسة أخلاقيات المهنة في المؤسسات ويبرز ذلك في ظهور العديد من الدراسات في مجال الأعمال وانعقاد المؤتمرات والندوات لبحث ومناقشة هذا الموضوع، ونظرا لما يشهده العالم من تدهور في الأخلاق المهنية التي شهدتها المؤسسات على مستوى دول العالم أصبحت اليوم جزءا رئيسيا في صناعة النمو في المؤسسات، وأصبح هذا المفهوم من الأمور المهمة لشغل الوظيفة في المؤسسة لأنه يعتبر رقابة ذاتية للفرد إذ يستطيع من خلاله التمييز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل، فأخلاقيات المهنة تعد بمثابة المحرك الذي يقود المؤسسات والأفراد نحو الرقي والتقدم.

المطلب الأول : مفهوم وخصائص أخلاقيات العمل

تعددت المفاهيم حول مفهوم وخصائص أخلاقيات العمل لما لها من ضرورة إدارية في الحياة المهنية وتأثير على أداء المؤسسات

أولا: تعريف أخلاقيات العمل

إن أخلاقيات العمل تجرد جذورها بالفعل منذ الدراسة الابتدائية وذلك بأن ينشأ الطالب على الغش في الإمتحانات أو نقل الواجبات هي عملية لا يصح أن يقوم بها الشخص السوي ويتم التعامل مع هذا الأمر بصرامة وهو يحترم فضيلة الصدق والعدل والأمانة وأداء الواجب وهذه هي محاور أخلاقيات العمل.

1. مفهوم الأخلاق:

تعتبر الأخلاق¹ معيار حقيقيا بها يتميز الإنسان عن سائر المخلوقات فهي زينة الإنسان، وتاج العلوم وبها تسعد الأمم، وترتقي فهي أعظم وسيلة قامت بها الدول فما من دولة عمل موظفوها بأمانة وإخلاص إلا و أصبح لها شأن ومقام بين الدول، وما انتشر الفساد الأخلاقي في دولة من الدول عمت فيها الفوضى وساد فيها الظلم والجور وظهرت عليها أمارة الضعف والهوان.

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التأديب في الوظيفة العامة، ورقة عمل عبد الله سعدان، أثر التطبيقات العربية لمفهوم الوظيفة العامة والموظف العام، القاهرة، مصر، 2008، ص 349 .

ولهذا أجمعت كل الأمم على فتح الأبواب أمام النقاشات التي تنادي بضرورة هيئات وطنية ودولية تعمل على وضع ترسيخ مجموعة من المبادئ الهادفة للقضاء على ظاهرة الفساد التي أخلت بالبنية التحتية لمختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

وهي المبادئ¹ والمعايير التي تعتبر أساسا لسلوك أفراد المهنة المستحب والتي يتعهدون بالتزامها ومراعاتها وعدم الخروج على أحكامها.

وهي مجموعة القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق ويتعارف عليها الأفراد مهنة ما هو حق وعدل في نظرهم وما يعتبرونه أساسا لتعاملهم وتنظيم أمورهم وسلوكهم في إطار المهنة ويعبر المجتمع عن استيائه واستنكاره لأي خروج عن هذه الأخلاق بأشكال مختلفة تتراوح بين عدم الرضى وبين المقاطعة والعقوبات المادية.

تعرف المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة "الانتوساي" أخلاقيات المهنة : هي بيان شامل للقيم والمبادئ التي ينبغي أن توجه العمل اليومي للعامل في الوظيفة (الطبية)²

نفهم من هذا التعريف أن القيم والمبادئ الموجهة للعامل أثناء عمله بصفة يومية، مدونة بشكل رسمي. هي تلك الواجبات المطلوبة من صاحب المهنة (الموظف)، أن يتمسك بها ولا يستطيع أن يؤدي مهنته على الأكمل إلا من خلال التحلي بها.³

يركز هذا التعريف على الواجبات بحيث اعتبر واجبات العمل هي نفسها أخلاق سلوك مهني وظيفي⁴ يعبر عن مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما هو خير وما هو حق وعدل في تنظيم أمورهم. هذا التعريف عام وشامل يتسم بالعرف لا الرسمية.

ورد في الموسوعة العربية العالمية: أخلاق مهنة من المهن هي المدونة التي تحدد أعمال أعضائها وتعين لهم المستوى المطلوب من المهنة، يبين لنا هذا التعريف أن لكل مهنة مدونة خاصة تسطر الأعمال الواجب القيام بها عند مستو معين

¹ سليمان بن سلام بن خليل الرومي، درجة الإلتزام المشرفين التربويين في محافظة غزة أخلاقيات المهنة من وجهة نظرهم، كلية الآداب الجامعة الإسلامية، 2008 .

² الانتوساي، أخلاقيات المهنة، مؤتمر الأنتوساي 16، مونيفيديو الأروغوي، 1998، ص8.

³ هيا عبد الرحمان العقيلي، أخلاقيات العمل وعلاقتها بالرضاء الوظيفي لمؤسسات، جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف العربية، 2013-2014، ص15.

⁴ - محمد الشرعي أبو زيد، أخلاقيات المهنة، كلية الآداب، جامعة الطائف، السعودية، ص14.

ورد كذلك في مقرر أخلاقيات المهنة لجامعة الطائف": هي مجموعة القيم الأخلاقية الفاضلة التي يجب أن تظهر على المرء حين أدائه لعمله المهني المشروع .

يصطبغ هذا التعريف بالصبغة الدينية في كلمة العمل المهني المشروع حيث كما يتميز بالعمومية في كلمة المرء بدل الموظف أو المهني.

وحسب الباحث جبار" عبيد كاظم الدراجي هي: تطبيق للقيم¹ على التصرفات الفردية وتوفير الأساس القانوني والأخلاقي للسلوك الفردي في مختلف المواقف والظروف، وتنعكس القوانين والتعليمات والقواعد السلوك والمعايير المهنية.

هذا التعريف يؤكد على الصفة الفردية والمرجعية القانونية والأخلاقية للسلوك في المواقف والظروف.

ويمكن كذلك حصر الصفات الأخلاقية للمهنة في خمس مجموعات كالاتي: الطهارة والقدسية عن طريق حسن السيرة والسلوكية وجودة الأداء

ويمكن حصر الصفات الأخلاقية للمهنة في مجموعات :

● الاستقامة وما تقتضيه من المشورة والوفاء والصدق التعاون وما يستلزمه من تعميق معاني الأخوة والاحترام والصبر؛

● الأمانة وما تشمله من عدم إفشاء السر والاستغلال والكذب؛

● المحبة وما تشمله من معاني التواد والإحسان والإيثار.

وتهتم أخلاقيات المهنة بكيفية² التصرف اللائق أثناء ممارسة الأنشطة المهنية المختلفة. كما تعبر عن ضرورة أداء الموظف لمهامه في كل وقت وفق قانون الدولة الإقليم، المجتمع، والمنظمة التي يشتغل فيها.

فأخلاقيات المهنة عبارة عن ثقافة مستمدة من قيم الفرد تدفعه لأن يكون مسؤولاً عن العمل الذي يقوم به، وقد تم تحديد مجموعة من الخطوات يمر فيها الموظف حتى يصل إلى المستوى المقبول من أخلاقيات المهنة

وهي:

- **الانضباط:** بحيث أن الغياب والتأخر يعد من أهم العوامل المؤثرة على الأداء السلبي للموظف، ويمكن للموظف الوصول إلى أعلى درجات الانضباط من خلال جعل وظيفته من أهم أولوياته معرفة واجباته والخطوة الزمنية لإنجازها، ضبط الوقت، إعطاء لنفسه الراحة الكافية، وإعلام الجهات المعنية في حالة غيابه.

¹ جبار عبيد كاظم الدراجي، أخلاقيات العمل الإداري لمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر العراقيين، دكتوراه فلسفة إدارة العامة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بغداد، العراق، 2011، ص60.

- **صفات الموظف:** فالمشرف يتوقع من الموظفين التعاون مع بعض لتحقيق أهداف العمل، ومن بين الصفات التي يجب على 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.

- **فرق العمل:** بحيث تضمن فرق العمل إنجاز المهام بكفاءة وفعالية أكثر، تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموظف من خلال كسبه لمعارف ومهارات جديدة، لذلك على الموظف احترام أعضاء فريق العمل الالتزام بفعالية ضمن عمل الفريق، روح التضحية.

فرص التعلم وإعطاء مجال للآخرين للتعلم التوجه نحو المستهلك وتحقيق أهداف المنظمة، التحلي بالسلوكيات الإيجابية في علاقة مع أعضاء فريق العمل، والثقة في الآخرين. المظهر بحيث أن مظهر الموظف يعطي صورة واضحة عن التزامه للوظيفة، للمنظمة، لزملائه الموظفين للجهات العليا، وللمستهلكين. **المواقف:** فيجب أن تكون للموظف مواقف إيجابية تعكس ثقته في نفسه.

- **الإنتاجية:** حيث يمكن للموظف من تحسين إنتاجيته من خلال احترام إجراءات العمل، إجراءات السلامة، وطرق استخدام موارد المنظمة.

- **المهارات التنظيمية:** إذ يجب على إدارة وقته وتطوير مهاراته من خلال أداء مهامه

- **الاحترام** فلا يمكن أداء أي عمل مع الآخرين إذا لم يدرك الموظف سياسات احترامه لمن هم أعلى أو أقل منه في المستوى الوظيفي المنظمة.

- **الاتصال:** فعلى الموظف أن يملك قدرات عالية على الاتصال الفعال مع الآخرين سواء كان الاتصال لفظياً أو غير لفظي بحيث يظهر ثقافة الاحترام والشعور بالآخرين. التعاون من خلال علاقات عمل جيدة تعتمد على فعالية إدارة تصادم الأدوار والحل

ومن أهم المبادئ¹ المنصوص علي العمل بها هي إدراج عامل الأخلاق داخل العمل في المرافق والإدارات العمومية ، وحتى في المؤسسات الخاصة وهذا ما يعرف بأخلاقيات العمل .

لاتستقيم² الحياة الإنسانية ويكمل سيرها بانتظام إلا بضوابط سلوكية تنظم علاقات الناس فيما بينهم ومن ضمن تلك الضوابط "الأخلاق"

¹ صوفي إيمان، قواري مريم، أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية، ورقة مقدمة في المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة 06-07 ماي 2012، ص 01.

² الجازي الشبيكي، أخلاقيات العمل الوظيفي، ورقة مقدمة في ندوة حول أخلاقيات العمل في القطاع الحكومي والأهلي المنعقدة، بمعهد الإدارة العامة للمملكة السعودية 15 نوفمبر 2008، ص 03 .

الأخلاق: علم الأخلاق علم موضوعه أحكام قيمة تتعلق بالأعمال التي توصف بالحسن أو القبح الأخلاقي هو ما يتفق وقواعد الأخلاق أو قواعد السلوك المقررة في المجتمع

لا يختلف المعنى اللغوي لمفهوم الأخلاق عن المعنى الاصطلاحي وبالتالي فإن الباحث يُحيل القارئ الكريم إلى الفقرة اللغوية المبينة أعلاه والمعنونة (الأخلاق) لغة إلا أن الحديث هنا يختلف إذا أردنا أن نتحدث عن أخلاقيات العمل أو أخلاقيات المهنة أو أخلاقيات الوظيفة.

ولعل أفضل تعريف لهذه المفاهيم يمكن أن نجده في مرجع أد زكي راتب غوشه مؤلف كتاب أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة وهو أول كتاب كتب باللغة العربية .

حسب علم المؤلف حول موضوع بحثنا إن أخلاقيات العمل يمكن الاستدلال عليها من النشاطات الأكثر قبولاً وملائمة في ميدان العمل.

إن أخلاقيات العمل يمكن تعريفها كما يلي: (ضرورة التزام الموظف بواجباته الوظيفية كما حددها القانون، فيعتبر الموظف متقيداً بأسس وقواعد العمل بصورة مباشرة.)

إن السلوك الأخلاقي القويم للموظف يعبر عنه في معاملة الناس معاملة حسنة وهو امر مقبول ومعقول بطبيعة الحال وهذا ما يجب أن يتحلى به الموظف الخلق الكف.

وبعضي دغوشة قدماً في تعريفه الأخلاقيات العمل أو أخلاقيات الوظيفة العامة أو آداب المهنة... ليقول بأن القيام بواجبات الوظيفة كما حددها القانون يعتبر في جوهره هو آداب المهنة أو أخلاقيات العمل أو

أخلاقيات الوظيفة العامة والخصائص الأساسية المرتبطة بواجبات الوظيفة

➤ احترام قيم وعادات المجتمع؛

➤ احترام الجمهور؛

➤ العدالة وعدم التحيز؛

➤ احترام الأنظمة والقوانين؛

➤ احترام السلطة القيادية والمسؤولين احترام وقت العمل والدوام اليومي؛

➤ بذل الجهد الممكن بعد وإخلاص في العمل لتحقيق أكبر قدر؛

➤ تنمية روح الانتماء للمؤسسة.

تشجيع رغبة الموظف من قبل المسؤولين في التقدم وتنمية مهاراته الذاتية وتقوية حب المعرفة في نفسه أما الأخلاق فيرى البعض أنها مجموعة الأسس والقواعد والضوابط التي تتشكل من مصادر محددة، وتصبح إطاراً مرجعياً من المعايير، تحكم منهج تفكير وتصرف وسلوك الأفراد في المنظمة، وذلك للتمييز بين ما هو

مقبول، وما هو غير مقبول، وما هو مشروع، وما هو غير مشروع، يترتب عليه السلوك الوظيفي والإداري والقيادي والمؤسسي المنضبط أخلاقياً وقيماً من وجهة نظر المؤسسة. كما يمكن تعريف الأخلاق بأنها ما يجب عليك أن تفعله، وبتحديد أكثر: أن تعرف ما التصرف الصحيح وما التصرف الخاطئ ثم تفعل ما هو صحيح، وربما كان التعريف الثاني أوضح وأبسط قليلاً.

وصحيح أن هذا التعريف بسيط وواضح ، ولكن الحياة العملية قد لا تسهل الاستفادة منه كثيراً، وذلك لأن : التصرف الصحيح والتصرف الخاطئ قد يتداخلان بل كثيراً ما يتداخلان بدرجة تترك الفرد في حيرة شديدة بين البديلين، حيث قد يطلب منه عملياً الاختيار بين تصرفين يبدو أن كليهما صحيح لذلك أرى أن أخلاقيات العمل هي : فعل كل ما هو صحيح بعد معرفته معرفة تامة دينياً ومجتمعياً، وعند التعارض بين المعرفتين، يجب فعل ما أشار إليه الدين دون النظر إلى ما اعتاد عليه المجتمع من سلوك قد لا يتفق مع الشريعة السماوية.

من المؤكد أن غالبية التصرفات الخاطئة تكون واضحة مثل: السرقة أو الغش أو القتل، فلا أحد يقر هذه التصرفات بالطبع، ولكن المشكلة ليست في هذه الحالات الواضحة، وإنما تكمن المشكلة في ما الذي يجب علينا أن نفعله؟ إن السؤال الصعب حقيقة هو ما الذي يجب أن نفعله؟

مفهوم العمل¹: هناك وجهات نظر عديدة حول معنى العمل تغيرت بشكل كبير إلى الأفضل فعلى سبيل المثال كان العمل في روما القديمة له معنى مهني وكان يعتبر نشاطاً مبتدلاً لدرجة تشبيه العمال بالحيوانات ، كما كتب الكاتب الروماني "كاتو الأكبر" من حيث المبدأ الأفضل في الإدارة " هو ان يعامل العبيد و الحيوانات جيداً بما يكفي لإعطائها القوة والقدرة على العمل الشاق وحينما تقدمت الحضارة كانت هناك مشاعر أكثر إيجابية تجاه العمل الشاق وحينما تقدمت الحضارة كانت هناك مشاعر إيجابية تجاه العمل ففي العصور الوسطى بنيت فضائل العمل الشاق على أساس متين من تعاليم فلاسفة اليهودية والمسيحية.

ولهذا أجمعت كل الأمم على فتح الأبواب أمام النقاشات التي تنادي بضرورة هيئات وطنية ودولية تعمل على وضع ترسيخ مجموعة من المبادئ الهادفة للقضاء على ظاهرة الفساد التي أخلت بالبنية التحتية لمختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ومن أهم المبادئ المنصوص علي العمل بها هي إدراج عامل الأخلاق داخل العمل في المرافق والإدارات العمومية، وحتى في المؤسسات الخاصة وهذا ما يعرف بأخلاقيات العمل.

¹عبد السميع المصري، مقومات العمل في الإسلام، مكتبة وهبة، القاهرة، ص 10

2. مفهوم أخلاقيات المهنة

إن وضع مفهوم واضح ومحدد للأخلاقيات المهنية يعد أمرا صعبا لأنه يركز على مبادئ ومعايير تحكم سلوك الأفراد في بيئات مختلفة وسيتم التطرق إلى التعريفين الآتين: أخلاقيات المهنة هي مجموعة القواعد والأصول المتعارف عليها عند أصحاب المهنة الواحدة التي تستلزم من الموظف سلوكا معيناً قائماً على الالتزام بما بحيث تكون مراعاتها محافظة على المهنة وشرفها والإخلال بها خروجاً عليها وعلى شرفها. اعتبر هذا التعريف أخلاقيات المهنة أنها مجموعة من الأسس والقواعد التي يجب على العامل الالتزام بها للمحافظة على مهنته. لا تستقيم الحياة الإنسانية ويكمل سيرها بانتظام إلا بضوابط سلوكية تنظم علاقات الناس فيما بينهم ومن ضمن تلك الضوابط هي الأخلاق .

المحافظة على أسرار الوظيفة بكل أمانة وإخلاص (ومن خلال استعراض ما تفضل به أ. د. غوشة في كتابه المذكور أعلاه فإنني أعتقد بأن الأخلاق هي القواعد التي يحتكم إليها السلوك، أما أخلاق أو آداب المهنة أو مهنة ما فهي تلك الواجبات المطلوب من صاحب المهنة أن يتمسك بها ولا يستطيع أن يؤدي مهنته بالوجه الأكمل إلا من خلال التحلي بها، ولكن لا يجوز لصاحب مهنة معينة التحلي بالأخلاق العامة دون التحلي بأخلاق المهنة، كما لا يجوز أن يتحلى صاحب المهنة بأخلاق المهنة لوحدها دون أن يتحلى بالأخلاق العامة

اجتمعت كل الأمم¹ على فتح أبواب تنادي بضرورة وضع هيئات وطنية ودولية تعمل على ترسيخ مبادئ هادفة لقضاء على ظاهرة الفساد التي أخلت بالبنية التحتية لمختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ومن أهم المبادئ المنصوص على العمل بها هي إدراج عامل الأخلاق داخل العمل في المرافق والإدارات العمومية وحتى في المؤسسات الخاصة وهذا ما يعرف بأخلاقيات العمل² إن أخلاقيات المهنة هي بطريقة أو أخرى علم الواجبات حيث أن لكل مهنة قواعد سلوك خاصة بها يجب احترامها وعدم تجاوزها وكسرها فهي تهدف إلى البحث عن إنعكاس الشخصية الفردية بطريقة صحيحة أو خاطئة في التسيير ويعني ذلك الحكمة في

¹ حسن الطاهري، أخلاقيات المهنة لأمناء الطب، الطبعة الثانية دار الهومة، الجزائر 2009، ص 07.

² عوض الغنزي، يعقوب العديم، إدارة الموظفين للمسلك الوظيفي والأخلاقيات المهنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني 2006، ص 92.

العمل، فمصطلح أخلاقيات المهنة ظهر سنة 1828 ثم تعمق خلال القرن 19 إثر الثورة الفرنسية والتي جاءت بعدد من المفاهيم الكبرى (الإجتهد، الصدق، الطاعة، النزاهة...) هذه الخصال هي نفسها ما يفيد معنى أخلاقيات المهنة وهي ترجمة

واقعية لاحترام الواجب احترام الوظيفة

على مر التاريخ، كانت هناك وجهات نظر عديدة حول معنى وأهمية العمل تغيرت بشكل كبير إلى الأفضل، فعلى سبيل المثال، كان العمل في روما القديمة له معنى مهين، وكان يعتبر نشاطا مبتذلاً، لدرجة تشبيه العمال - وكانوا عبيدا في هذا الوقت بالحيوانات، كما كتب الكاتب الروماني كاتو الأكبر: من حيث المبدأ الأفضل في الإدارة: هو أن يعامل العبيد والحيوانات جيداً بما يكفي لإعطائهما القوة والقدرة على العمل الشاق. وحينما تقدمت الحضارة، كانت هناك مشاعر أكثر إيجابية تجاه العمل، ففي العصور الوسطى، بنيت فضائل العمل الشاق على أساس متين مستمد من تعاليم فلاسفة اليهودية والمسيحية".

- يقول الاقتصاديون أن العمل هو : كل جهد يبذله الإنسان ذهني أو بدني لخلق منفعة اقتصادية، أو. زيادة منفعة أو قيمة في شيء موجود.

- ويعتبر الرأسماليون ما يدفعونه من أجور للعمال جزءاً من مقومات القيمة المضافة التي تتكون من الأجور والأرباح والفوائد المدفوعة، وتضاف أخيراً إلى قيمة المنتج أو السلعة. ولذلك يحرص الرأسماليون على أن يدفعوا للعمال الأجر الذي يتعادل مع إنتاجيتهم الحدية، وفي ظل هذا النظام يشعر العامل بالغبين، وبأن ما يتقاضاه من أجر لا يتكافأ مع ما يبذله من جهد.

ثانيا: التطور التاريخي لأخلاقيات العمل

التطور التاريخي لأخلاقيات المهنة تعتبر أخلاقيات المهنة منطلقاً للتمييز بين الصواب والخطأ والصواب في مجال العمل، وهي وسيلة لتدريب الأفراد للتعامل مع السلوك المنظم، فقد يتعدى الغرض من هذه الأخلاقيات في مجال العمل من مجرد تعلم الفروق بين الصواب والخطأ إلى تسليح الأفراد بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقيد السلوك الأخلاقي واستخدامها أثناء التطبيق الأخلاقي للقرارات الإستراتيجية، وتعتبر هذه الأخلاقيات وليدة ثقافة المجتمع¹

وضع عام 1780م² بمثابة أول مرشد أخلاقي يسجله التاريخ، وقد أصبح هذا الميثاق بما يحتويه أساس مملكة بابلون، وبالرغم من أن العديد من أحكامه قد تبدوا لنا وفقاً لمقاييس عالمنا المعاصر غير أخلاقية مثل تلك المتعلقة بالرق.. غير أن ذلك لا ينفي أن هذا الميثاق قد أرسى بالفعل مجموعة من القواعد التي أتاحت وجود التجارة والحضارة.

وقد قامت حضارات قديمة بوضع مبادئ ومبادئ خاصة بها مثل : إنجيل "كونفوشيوس" العام 500 قبل الميلاد، إضافة إلى الموثيق الإلهية مثل الوصايا العشر لموسى والقرآن الكريم،³ ففي الأديان السماوية ولاسيما الإسلام كانت هناك إشارات واضحة على أهميتها ودعا إلى حرية الأعمال والتأكيد على اليد الخفية التي تؤدي الأعمال من خلال سعيها إلى تعظيم الربحية، ومن خلال المنافسة الحرة إلى تحقيق منافع المجتمع ومن هنا انطلقت الرأسمالية التي تدعوا إلى إطلاق حرية الأعمال، وتشجيع المنافسة بغض النظر عن الوسائل المستخدمة فيها. وبرزت فجر الثورة الصناعية والتغيرات التي رافقت الأعمال ازدادت حدة المشاكل الأخلاقية، وتمثل ذلك في الاستخدام السيئ للأطفال في العمالة، حيث سعت المنظمات لتحقيق الربحية على حساب القيم الإنسانية، مما أدى إلى ظهور مدارس الفكر الإداري التي حاولت رسم منهجية للعمل تتناسب وطبيعة المرحلة وبحلول الحرب العالمية الثانية، لم تعد الإدارة العلمية كافية، بل وقديمة غير صالحة للتعامل مع احتياجات الصناعة، وهنا ظهر فكر المدرسة السلوكية لتقديم نظريات بديلة لتوجيه وإدارة العمال، وذلك خلافاً لمبادئ الإدارة العلمية، وقد أكدت هذه المدرسة على أن العامل ليس كسولاً بطبعه، وإذا تم توفير الفرص والبيئة الملائمة في العمل، سيكون خلاقاً ومبدعاً، وفي سبيل ذلك أكدت على ضرورة إيجاد سبل مختلفة لتحقيق

¹أديب ذياب حمادة، درجة إلتزام معلمي اللغة العربية ومعلماتها بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس ومدرياتها في التربية والتعليم لمحافظة المفرق ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 09 العدد 01، 2013 ص 33

² أمينة بودراع، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية والتجارية جامعة لمسيلا، الجزائر 2013 ص 19.

³أمينة بودراع، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين مرجع ص 19 .

المزيد من فرص العمل للعمال، كما أكدت على أهمية العلاقات البشرية، وبذل الجهود لإشعار العمال بأهميتهم في العمل، ومنها الملح، والمشاركة في المناسبات الاجتماعية للعمال، وتعد هذه المشاركة من الأدوات المهمة التي تستخدمها الإدارة في تحسين بيئة العمل، وبالرغم من ذلك فإن طبيعة العمل الأساسية لم تتغير، فلا تزال العلاقة العدائية بين الموظف وصاحب العمل مستمرة.

وفي أواخر عام 1950 بدأ العمل على تخصيص اليورانيوم لتوفير الأساس اللازم لإحداث تغييرات أساسية في العلاقات بين أصحاب العمل والموظفين، ومن هذه التغييرات الأساسية الاهتمام بعوامل مثل الإنجاز، والاعتراف بالمسئولية والنهوض بالعمل، ونمو الشخصية والتي اعتبرت عنصراً جوهرياً من عناصر الوظيفة، حيث تميل إلى تحفيز العاملين لأداء أفضل، بالإضافة إلى العوامل الأخرى التي تتعلق بالشركة، ومنها زيادة المرتبات وتطوير سياسات العمل بالشركة والعلاقات بين زملاء العمل.

وفي عام 1960م ظهرت مفاهيم عمل جديدة من خلال نظرية (مكجريجور)، اتخذت أسلوباً جديداً للإدارة يفضي إلى تحقيق الإثراء الوظيفي للعاملين، وقد أصبحت هناك نظرية (س) تدعو إلى الأسلوب السلطوي في الإدارة، وهو الأسلوب المميز للإدارة العلمية، ونظرية "ص" التي تدعو إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة.

وفي ظل إدارة الصناعات أصبح أكثر منهجية وتنظيماً، نتيجة زيادة المنافسة، اضطر أصحاب المصانع إلى اتخاذ إجراءات بهدف خفض التكاليف، وقد اتسم هذا النمط من الإدارة بالطابع السلطوي الذي لم يعر اهتماماً لأخلاقيات العمل بل إن العامل وصف في هذا النموذج بأنه في المتوسط كسول، ودافعه للعمل يرتكز بالكامل في جمع المال، وأنه لا توجد لديه القدرة، أو بمعنى أدق غير قادر على الحكم الذاتي، أو الموجة ذاتياً للعمل. نتيجة لذلك تطوير مفهوم الإدارة الصناعية، ليلتجئ إلى الإدارة العلمية التي تقوم على التخصص وتقسيم العمل في وظائف بسيطة نسبياً والهدف من ذلك هو زيادة الإنتاج، ومن ثم زيادة الأجور، لذلك كانت مفيدة للعمال، وكذلك للمصنع أو الشركة لأن المكسب المادي لكليهما كان عامل التحفيز الأول.

وقت أصبحت لإدارة العلمية أكثر انتشاراً كما أصبح ان عوامل أخرى تحفيزية للعاملين خاصة المبتدئين منهم، الذين لا يستجيبون بشكل جيد لإشراف الدقيق وغير ذلك من أساليب العمل، وخاصة أن أسلوب زيادة الأجور لم يعد مجدياً عندما فشل في زيادة الإنتاجية.

إن الإدارة بالمشاركة، وإشراك العاملين في إتخاذ القرارات، قد قدمت مساهمات قيمة كما عززت وضع الموظف الذي أصبح أكثر راحة، وذا معنويات عالية لقد فتح أسلوب الإدارة بالمشاركة الطريق لأخلاقيات العمل، لتكون المصدر الأقوى، ومع ذلك استمر النموذج التقليدي في الإدارة أمريكية، للعامل المحبط.

أخلاقيات العمل في عصر المعلومات¹

لقد شهدت البشرية في أواخر القرن العشرين تحولات ثقافية واجتماعية هائلة، وذلك مع ظهور عصر المعلومات (1) وقد صاحب ذلك تغييرات عديدة في جميع القواعد ، فضلاً عن حالة من عدم اليقين بشأن المستقبل، وذلك منذ عام 1956.

لقد تفوقت وظائف ذوي الياقات البيضاء، ويقصد بها الوظائف الفنية والإدارية والكتابية، على وظائف العمال ذوي الياقات الزرقاء، وقد أكدت دراسة لوزارة التجارة الأمريكية في عام 1967، على أن مجال إنتاج المعلومات وحده أصبح يمثل %46 من الناتج القومي الإجمالي، وأكثر من 53 من الدخل المكتسب مقارنة مع الوظائف الإنتاجية الأخرى كما أن الصناعات التحويلية أصبحت أكثر تقنية، وتستلزم مستوى عاليًا من التفكير مما غير في شكل العمالة المطلوبة، كما تم التوسع في ربط الأعمال بأجهزة الكمبيوتر، وأجهزة التحكم، وقد نتج عن ذلك تحول في القيمة بالنسبة للوظيفة الصناعية، أمام الوظيفة في عصر المعلومات.

ثالثاً: خصائص أخلاقيات العمل.

تعد خصائص أخلاقيات العمل أداة لتحقيق الإنجازات على الصعيد المؤسسي والشخصي، والتي من بينها العمل على الوصول إلى النتائج المرغوب في تحقيقها، والتي لا يحصل عليها الموظفين إلا من خلال التركيز، الشديداً على الأهداف والسعي بتعب من أجل تسليم العمل المراد تسليمه في الوقت المحدد له فهناك عدة خصائص هامة من شأنها أن تسلط الضوء على أخلاقيات العمل الوظيفي والتي توضحها كما يلي² :

1. **الابتعاد عن النميمة**: تأتي عدم الثرثرة على رأس أولويات أخلاقيات العمل في المؤسسات إذ أن النميمة هي التي تجعل الموظفين يخسرون مقاعدتهم في المؤسسات وعلى صعيد آخر نجد أن النميمة تخلف التحيزات، مما يؤدي إلى رحيل الموظفين التي لا ترغب في الخوض بتلك الأمور وبأن يحل هذا التجمع ومتابعتهم أولاً بأول واستثمار جهودها فيهم .

2. **إدارة الوقت** : إن عنصر إدارة الوقت لصالح المؤسسة هو من أخلاقيات العمل الوظيفي، إذ أن الوقت من أهم العناصر التي تجعل الموظف قادر على إنجاز وتحقيق الأهداف المرجوة على أكمل وجه

¹ جون سوليفان ، أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحوكمة الشركات مطابع معهد الإدارة العامة ص 76 ، 7 أكتوبر 2010

² الموسوعة العربية الشاملة ، خصائص أخلاقيات العمل الموقع <https://www.mosoch.com> .04/02/202

3. إظهار الاحترام: من أهم مقومات العمل الناجح ،فإذا ما تحلى كل موظف أو إداري بإظهار الإحترام وعدم تمييز الموظفين على معظم البعض ،فإن المؤسسة من شأنها أن تصل إلى النجاح ،حيث أن الإحترام وعدم تمييز الموظفين على بعضهم البعض ،فإن المؤسسة من شأنها أن تصل إلى النجاح ،حيث أن الإحترام من أهم آليات تطبيق لأخلاقيات العمل الجماعي في الوظائف كافة ،فلا يمكن أن يعمل موظف في مكان لا يحترم فيه أو أن يتم الانتقال من مكانته أو توجيه بشكل غير لائق ،وفي المقابل يبرز مدى تحلي الموظف بالأخلاقيات عن طريق معاملته رئيسية في العمل و الإنصات إلى توجيهاته ومن ثم تنفيذ تلك التعليمات ببساطة وبون ملاحظة معه أو التقليل من توجيهاته .

4. إتباع القواعد : توجد في كل مؤسسة العديد من القواعد التي يجب أن يلتزم بها الموظفين أوجع ،وبعد عدم الإلتزام بها هي التي تجعله غرضه للكثير من الانتقادات ويجب أن نشير إلى تلك القواعد التي تتمثل في الإلتزام بتسجيل موعد الانصراف والحضور أو الاستئذان قبل الخروج من قواعد العمل الرسمية هي التي تهب من أهم مقومات الموظف الناجح الذي يلتزم ويحافظ على أخلاقيات العمل الوظيفي .

5. الإمتناع عن التذمر :أسوء الشخصيات التي قد يواجهها المدراء هي الشخصيات الحانقة على العمل والتي لا ترحب بأي قرارات جديدة،يجب الامتناع عن السلبية والتحدث بالسوء عن المؤسسة أو المدراء .

6. من أهم سمات الموظف الناجح التخلي عن الخوض في المشكلات أو التحدث عن الأمور الشخصية في العمل ومايعانيه، وإنا الإنصات إلى الزملاء أو نصحهم فيما يتعلق بمشكلاتهم لا يعيد من الأمور التي تشعر المدراء بإجادة العمل الذي يقوم به الموظف لذا أبقى بعيدة عن المشاكل أو تجنبها .

المطلب الثاني :أهمية وأنماط أخلاقيات العمل

تعتبر أخلاقيات العمل أعظم الأمور التي يجب مراعاتها لمساسها ب حياة الإنسان الإجتماعية والأخلاقية ولدورها في تعظيم عملية التنمية الإقتصادية وإستمرارها من خلال التوجيه السليم لموارد المالية وحسن إدارتها من دون أي فاقدة ،أوالتسريب ، عن طريق أنماط معينة¹ .

أولا أهمية أخلاقيات العمل :الأفراد والجامعات المختلفة تعتمد على بعضها البعض لأغراض متعددة ،مثل تبادل المعلومات، والرأي ،والخبرة ،والتعاون ،والتشاور، والإستفسار، عن أمر ما وغيرها وهذه الإعتمادية تحتاج إلى أخلاقيات العمل لما لها من أهمية كبيرة من بينها مايلي :

¹أحمد جابر حسنين علي ، أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع مصر القاهرة ، 2011.

1. **الإلتزام بأخلاقيات العمل**: يساهم في تحسين المجتمع بصفة عامة حيث تقتل الممارسات غير العادلة، ويتمتع الناس بتكافؤ الفرص، ويحسب كل امرئ ثمره جهده، أو يلتقي جزاء تقصيره، وتسند الأعمال الأكثر كفاءة وعلمًا وتوجه الموارد لما هو أنفع وتصنيف الخناق على المحتالين والإنتهازين وتتسع الفرص أمام المجتهدين، كل هذا وغيره بتحقيق إذالإلتزام الجميع بالأخلاق .
2. **الإلتزام بأخلاقيات العمل**: يدعم الرضاء والاستقرار الاجتماعي بين غالبية الناس حيث يحصل كل ذي حق على حقه، ويسوده العدل في التعاملات والعقود والاستناد وتوزيع الثروة الخ وكل ذلك يجعل غالبية الناس في حالة رضاء وإستقرار .
3. **الإلتزام بأخلاقيات العمل**: يدعم البيئة المواتية لروح الفريق أو زيادة الإنتاجية وهو مايعود بالفائدة على المجتمع .
4. **الإلتزام الأخلاقي**: يقلل تعريض المؤسسات للخطر لأن المخالفات تقل والجرائم تقل، والمنازعات تقل، حيث يتمسك الجميع بالقوانين التي هي أولاً وأخيراً قيمة أخلاقية .
5. **الإلتزام الأخلاقي**: يقلل تعريض المؤسسات للخطر لأن المخالفات تقل والجرائم الذي هو أولاً وأخيراً قيمة أخلاقية.
6. **يشجع الإلتزام بمواثيق أخلاقيات صارمة**: على اللجوء في التعامل إلى الجهات الملتزمة أخلاقياً وبتالي تنجح الممارسات السيئة .
7. **وجود مواثيق أخلاقية معلنة**: يوفر المرجع الذي يتحكم إليه الناس ليقرروا السلوك الذي وقع فعلاً.
8. **إقرار مبدأ الشفافية**: التي أصبحت المطالب الأساسية للقضاء على الفساد الإداري والمالي وبتالي التي تقدم المجتمع ورقية خاصة لأنه في ظل التقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات وسهولة إتاحة المعلومات والبيانات، قاصراً على الطلب ووصولها لمعينين بالأمر، لم يعد عرض البيانات والمعلومات قاصراً على الطلب من جهاتها المعنية بل إمتداد إلى فرض وضع البيانات والمعلومات على شبكات الأنترنت وبتالي يمكن لكل مواطن أن يتعرف على كل مايريد من معلومات وبيانات وتتبلور أهمية أخلاقيات العمل في وجود تبريرات لسوء أخلاقيات العمل .

ثانياً أنماط أخلاقيات العمل: هناك مجموعة من الأنماط السلوكية التي تكون موجودة في العمل منها السليبي والإيجابي وهي على النحو التالي¹:

- نقل الإشاعات بين مجموعات العمل.
- مشاركة الزملاء والتعاون معهم في إنجاز العمل.
- الاتصال من خلال القنوات الرسمية.
- الاعتراف بالخطأ القنوات الرسمية.
- الاستفادة من إنجازات الآخرين.
- الالتزام بمواعيد إنجاز المهام.
- تقدير مشاعر الأفراد والجماعات.
- التعامل مع التغيرات بإيجابية.
- إرباك الآخرين بسبب ما تتخذه.
- دعم أفكار الآخرين بسبب ما تتخذه.
- دعم أفكار وآراء الآخرين الجديدة.
- الحفاظ على أدوات وأجهزة العمل.
- تنفيذ سياسة وإجراءات الوظيفية.
- حل المشاكل المشتركة بين الآخرين.
- إعطاء امتيازات خاصة لأفراد.
- الحفاظ على الموثيق والأسرار.
- الحفاظ على النظام حتى وإن يشمل أصدقائك
- الحفاظ على جو و بيئة آمنة للعمل.
- التقليل من المحسوبية والتعالي غي محيط العمل.

¹ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة لنشر وتوزيع والطباعة، عمان، ص 48.

المطلب الثالث : أساسيات ومستويات أخلاقيات العمل

يرتكز مصطلح أخلاقيات العمل لمؤسسة ما على مجموعة من الأساسيات والمستويات التي تمثل سلوك العاملين وتنبتق الأخلاق المهنية في مجملها من الأخلاق العامة التي تعلمها الإنسان في بداية حياته إذ هي بيان لأساسيات التي ينبغي أن توجه العمل اليومي الذي يقوم به الموظف.

أولا أساسيات قيام أخلاقيات العمل:

هناك مجموعة من الأساسيات الضرورية التي لا يجب تجاوزها لقيام أخلاقيات العمل والمتمثلة في مايلي

1. عدم وجود تضارب في المصالح مثل أن تعمل في المؤسسة وتعمل مستشار لمورديها أو تتناقض هدايا أو أجر من منافسيها أو عميل أو مورد للشركة التي أعمل بيها .
2. من أمور المحددة في ميثاق شركة كيريزلر: أن المديرين لا يجوز لهم تملك مايزيد عن واحد في الألف من أسهم أي شركة منافسة أو موردة أو عملية .
3. عدم الغش أو الخداع و الكذب بأي نوع ومع أي جهة فلا يجوز لبائع أن يخدع المشتري ولا لشركة أن تخدع مورديها أولا للمتقدم لوظيفة أن يخدع شركة التوظيف وللمرؤوس أن يكذب على رئيسه أو العكس .
4. الحفاظ على البيئة بمعنى عدم تلويث البيئة بمخلفات الإنتاج ويشمل عدم تلويث الهواء والبخار والأنهار والأرض لذلك تجد الشركات تشير في مواقعها على الشبكة الدولية لما توليه عن عناية بالبيئة وماتقوم به المحافظة عليها.
5. عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلالا وتعويقا لهم عن التعليم الإلزامي بالإضافة إلى أنه غالبا مايشتمل على تعرض الأطفال لمخاطر أو استغلالهم في أعمال غير آمنة .
6. عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة لتحقيق مكاسب من التجارة في البورصة وهو مايسمى بتجارة التعلم ببواطن الأمور،فلايمكن للعامل في الإدارة المالية لشركة أن يقوم بالتخلص من أسهمه في الشركة بالبيع حيث يعلم أن الميزانية التي سوف تعلن عن المساهمة في الشركة بالبيع حيث يعلم أن الميزانية التي سوف تعلن على المساهمة في الشركة بالبيع حين يعلم أن الميزانية التي سوف تعلن عن المساهمين ستوضح خسارة الشركة ولا أن يخبر أحد بذلك لاستفادة من هذه المعلومة لماذا؟ للأهمأستغل معلومات غير متاحة للعامة وبتالي أدخل بتكافؤ الفرص في سوق الأسهم هذا أمر قد يؤدي إلى السجن.

7. إحترام حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع وحقوق براءات الاختراع فلا يسمح بنسخ البرامج الإلكترونية ولا إعادة طبع الكتب بدون إذن المؤلف ولا بنقل من كتاب بدون توضيح الجزء المنقول ومصدره عدم الالتزام بذلك قد يؤدي إلى فصل الطالب من الجامعة بل فصل الأستاذ من الجامعة .
8. عدم حصول الموظفين على الهدايا سوى ما تسمح به اللوائح فبعض الشركات قد تسمح للموظفين بقبول هدايا في حدود قيمة مالية محددة مثل عدد دولارات أو بمعنى آخر فإنه يسمح بقبول هدايا رمزية فقط وأي مخالفة لذلك تعتبر إخلالا بالأمانة وقد يترتب عليها فصل العامل يعنى طرده من العمل.
9. عدم تقاضي رشوة وهذا أمر واضح.
10. عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة في العمل بناء على لون أو نوع أو ديانة أو أصله من بلد محدد طالما هو يتمتع بحقوق العمل في هذا البلد وكذلك لا يمكن رفض شخص أو عدم ترقيته لأنه كبير في السن أو صغير في السن .
11. عدم التفرقة في التعيين والترقيات وخلافه بناء على وجود إعاقة غير مؤثرة في العمل بمعنى أنك لا تستطيع رفض شخص تقدم لوظيفة بسبب وجود إعاقة مالم تكون هذه الإعاقة تمنعه من أداء العمل ولذلك تجد في الخارج معاقين يعملون في مجالات مختلفة .
12. الصدق والدقة في التقارير وأهمها تقارير الشركات السنوية وما تحتويه من قوائم مالية هذا أمر قد يترتب على مخالفته الفصل والعقوبات مثل الحبس، هذا أمر يقابل باستهجان كبير من العامة وعند اكتشافه لأنه عمل غير أخلاقي ويضر بمصالح الكثير من الناس الذين يستثمرون هذه الشركات، لاحظ أن المستثمر هناك تنحصر في الأثرياء ولكنها تشمل الشخص العادي الذي يشتري بصفة أسهم هنا وهناك هذا المستثمر يعتمد على القوائم المالية لشركة في تقرير كاذبة فإن هذا الشخص يخسر أمواله ¹.
13. الحفاظ على الأمان وصحة العاملين فتجد أنظمة آمان في العمل لها احترام عظيم .
14. إحترام سرية بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة في مصالح خاصة .
15. عدم استخدام الموارد المؤسسة في المصالح الخاصة .
16. عدم سرقة أو أخذ أموال من الشركة أو المؤسسة بغير حق .

¹ بلال، خلف السكارنه أخلاقيات العمل مرجع سابق ص 73-74 .

ثانيا: مستويات أخلاقيات العمل

أخلاقيات العمل هي بيان لقيم والمبادئ التي ينبغي أن توجه العمل اليومي الذي يقوم به الموظف العام وتتم وفق ثلاث مستويات¹ نذكرها في مايلي :

1. **المستوى العام**: توجد نقطة خلاف حول دور أخلاقيات عمل في تنظيم المجتمع على صعيد الدولي والمحلي وأغلبها يتعلق بتقييم الفوائد النسبية لاختلاف في النظم الاجتماعية والسياسية مثل الاقتصاد الحر، والغرض الذي يتوقع من المشروع الاقتصادي أن يقوم به، اختلاف ترتيبات أعمال المنظمة هو تحديد الموقف الأخلاقي الواسع الذي ستقوم به وعلاقته بهيكل أعمال المنظمة الذي من خلاله نستطيع أن تعمل .
2. **مستوى المسؤولية الاجتماعية**: هو يتعلق بالنتائج والقضايا التي تواجه كيانات المنظمة عند صياغة وتطبيق الإستراتيجية وهو يتعلق بالمدى الذي يجب لأن تقوم به المنظمة بتوفير أقل مستوى ممكن من الإلتزامات من خلال المنظمة وكيف يمكن لذلك أن تؤثر على استمالة الطلب لأصحاب المصالح المختلفين .
3. **المستوى الفردي**: هو يتعلق سلوك وأفعال الأفراد ضمن المنظمة التي يعود آثار على أدائهم وبتالي على أداء المؤسسة ككل وهذا هو العنصر المهم .

¹مجلة علوم الإنسان والمجتمع المجلد 10 العدد 04 ديسمبر 2021 ص258_259

<http://www.scv/elhics/practicing/fousaras/buisness/conference/presentation/busuness-ethic-hitory.HTML.15/03/2023.10.10>

خلاصة: لقد أصبحت أخلاقيات المهنة تفرض نفسها في المؤسسات بقوة نظرا لبروز السلوكيات الغير أخلاقية في العمل كالتقارير المسيئة للغير والتعسف في استعمال والرشوة والمحسوبية وغيرها، حيث أصبح عالم المال والأعمال مطالب أكثر من أي وقت مضى بأن يوفق بين المبادئ الأخلاقية ومبادئ التسيير وجمع الثروة وتوزيعها فلم يعد بوسع أي مؤسسة أن تهمل السلوكيات الأخلاقية عن برامجها وخططها.

ويمكن القول أن أخلاق المجتمع تعتبر أساسا لأخلاقية المهنة كما أن أخلاقيات المهنة تنبع من أخلاقيات المجتمع وذلك لأن الأعمال لاتقوم بمعزل عن المحيط بل هي بيئة متفاعلة بين المؤسسة ووسطها ولذلك أحد قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية بنظر الاعتبار في قرارات المؤسسة ونشاطاتها المختلفة. يجب أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية بنظر الإعتبار في قرارات المؤسسة ونشاطاتها المختلفة .

المبحث الثاني: الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية وإجرائية غالباً ماتعاني منها المؤسسات، ويشمل جميع المستويات الإدارية سواء بين العاملين فيما بينهم، أو مع الجهات الإشرافية والرقابية وصولاً إلى مجلس إدارة المؤسسة، وذلك راجع لعدة أسباب كتعارض المصالح والأهداف وعدم وضوح المسؤوليات، أو حتى الاختلاف في اتخاذ القرارات والتراتب في المؤسسة.

وبما أن المؤسسة تتكون من شبكة علاقات داخلية، هذه العلاقات تكون نتاج تفاعل الأفراد والجماعات من خلال المهام الموكلة لهم، وهذا قصد تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى وجود علاقات بينها وبين منظمات أخرى، وكما أنها تتأثر بمتغيرات المجتمع الذي توجد فيه وتمارس فيه نشاطها. ونتيجة لهذا التشابك في العلاقات ينتج الصراع الذي يتسبب في تعطيل العمل ووسائل اتخاذ القرار مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة، ولأن القضاء على الصراع التنظيمي بشكل عام أو منعه من الظهور أمر في غاية الصعوبة، لذلك تسعى الإدارة إلى التعامل معه وإدارته بطريقة تسمح بتوظيفه لخدمة المؤسسة.

المطلب الأول : مفهوم وأساليب الصراع التنظيمي :

تختلف أساليب ومفهوم الصراع بناء على السياق والطبيعة الذي يحدث فيه الصراع فالصراع جزء أساسي من الحياة الإنسانية

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

تعدد تعاريف الصراع التنظيمي بتعدد تعاريف الباحثين وإختلاف تخصصاتهم، ويمكن أن نوضحها في تعاريف التالية

الصراع لغة : إن التحديد الاشتقاقي¹ لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو النزاع والخصام والصدمة، إذ يعني أن الصراع اشتقاقاً لتعارض بين مصالح وآراء أو خلاف .

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال طبعة الثالثة، الأردن، دار وائل لنشر وتوزيع، 2005، ص636.

➤ **الصراع اصطلاحاً** : لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي¹ لتباين مدارسهم ومن هذه التعاريف: (fredlulhans): الصراع التنظيمي بأنه العملية التي تسعى وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى .

➤ **يعرفه (boulding)** على أنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين لتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف للآخر .

➤ **يعرفه march and simon** وسيمان لصراع التنظيمي بأنه "إضطراب" أو تعطل في عملية إتخاذ القرار بحيث تجد المنظمة صعوبة في إختبار البديل عملية إتخاذ القرار بحيث تجد المنظمة صعوبة في إختبار البديل .

➤ **يعرفه kilmann** ان الصراع التنظيمي بأنه عملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين ،ويدرك الطرف أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته .

كما يعتبر الصراع أو النزاع أحد أنماط التفاعل الإنساني ويطلق عليه أيضا الهاتف أو التعارض فيه يدرك كل طرف من أطراف الصراع أو النزاع أن الطرف الآخر غريم له ويتعرض طريق تقدمه باتجاه الهدف الذي يريده وتستخدم كلمتي الصراع والنزاع في أدبيات الصراع كمرادفتين لكلمة الخلاف والنزاع في اللغة كما جاء في الصحاح منازعة أي جاذبه في الخصومة و بينهم نزاعة بالفتح أي خصومة حق والتنازع هو التخاصم وبالعودة إلى كلمة خلاف نجد أنها من خلف وهي يأتي شئ بعد شئ آخر يقوم مقامه وقولهم إختلف الناس في كذا والناس خافت مختلفون والإختلاف ضد الإتفاق كما أن الخلاف أعم من الضد لأن كل ضدين مختلفين وليس كل مختلفين ضدان

➤ **يعرف هاني عبد الرحمان صالح الطويل** الصراع بأنه² تعطيلك أو إختيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري مما يجعل الفرد يعيش صعوبة إختيار بدائل الفعل والأداء

➤ **تعريف زايد** يعرف الصراع التنظيمي بأنه النشاط الذي يقوم به الشخص "أ" لإفساد جهود الشخص "ب" بواسطة شكل من الأشكال الإعاققة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص "ب" والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه .

➤ **تعريف القطحاني**: الصراع التنظيمي هو إرباك أو تعطيلك لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب المفاضلة والاختيار بين البدائل

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق ص 635.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق ص 365.

تعريف قدر يعرف الصراع التنظيمي بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد و أخرى نتيجة لعدم توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات تبين التعاريف السابقة اختلاف النظرة لصراع التنظيمي، إلا أن هذه التعريفات تتفق على الصراع هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمي أهداف متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمي أهدافها متعارضة، يكون أطراف الصراع مدركين، لتعرض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرفي بالحصول على المركز أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر والصراع التنظيمي يمكن أن يكون ذا هدف وظيفي، وقد يؤدي إلى الإختلال الوظيفي .

ثانياً: أساليب إدارة الصراع التنظيمي: لقد تصدى العديد من الباحثين في مجال الإدارة لموضوع إدارة الصراع مؤكداً على ضرورة الإهتمام بتطوير فهم أفضل مختلف الجهات المتصارعة كي يتبلور لديها تبصر أفضل بنفسها وبذاتها وبعناصر الصراع الحرجة التي نعيشها، بحيث ينتهي الأمر إلى التواصل إلى حلول تحقق نوعاً من الربح لمختلف الأطراف .

فالصراعات والنزاعات¹ عديدة هي التي تحدث في مواقع العمل، إلا أن البعض منها يمكن منعها أو تفاديها كمايلي :

1. **التجنب :** ويقصد بالتجنب عملية الانسحاب من الصراع أو التغاضي عنه لفترة مؤقتة وتشمل إستراتيجية لتجنب ثلاث أساليب: -ضألة حجم المشكلة :بحيث لاتستحق الوقت والجهد لمواجهة الصراع _ضألة فرص المدير في الوصول إلى حل بين الأطراف لأسباب قد تتعلق بقدرات المدير الذاتية. وجود أطراف أخرى على إيجاد حل لصراع بشكل أفضل من إمكانيات المدير .

2. **التهدئة :** يلجأ المدير إلى أسلوب التهدئة بين طرفي الصراع عن طريق حث الطرفين على تجاوز خلافاتهم والعمل معاً من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وبذل درجات من التعاون تحتلج جواً من الود والإخاء وهنا يحاول المدير الإبتعاد عن إلقاء اللوم على أي من الطرفين والاتجاه إلى حث الطرفين على تناسب ما بينهم وهذا النوع من الأساليب قد يكون مفيداً في الحالات البسيطة إلا أنه قد لا يصلح في التعامل مع الكثير من حالات الصراع لأن الإستثمار فيه قد يزيد من مدة الخلاف وينعكس بالتالي على جو العلاقات القائمة بين الأطراف

¹أتمار سعود بن محمد، الصراع التنظيمي، عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية، 1994، ص 19.

الخلاف وينعكس بالتالي على جو العلاقات القائمة بين الأطراف ذات العلاقة الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة التواصل لحل هذه الخلافات .

3. **المواجهة:** ويتم إستخدام هذه الإستراتيجية¹ عندما يكون هناك إعتراف صريح لوجود حالة من الصراع التنظيمي، بين أي الأطراف داخل التنظيم إذ تعتبر من الإستراتيجيات الفعالة لإدارة الصراع التنظيمي وتتضمن هذه الإستراتيجيات ثلاث أساليب هي: تبادل الموظفين، التركيز على الهدف والمواجهة وتمتاز هذه الإستراتيجية بالقبول من أطراف الصراع إذ أن الحلول التي تصل إليها غالبا ما تكون ذات فعالية ومحقة لرغبات أطراف النزاع .

4. **التوفيق:** يلجأ المدير في هذا أسلوب إلى نهج وحلول وسطية تحقق رغبات الطرفين بعض الشيء فهو أسلوب لايميل إلى مصلحة طرف دون آخر فجميع الأطراف متساوية تقريبا في إجابيات وسلبيات الحل التي يتواصل ألية وقد يكون هذا الأسلوب مفيدا لحل الصراعات البسيطة ولكنه قد يفشل في الصراعات ذات الجذور الكبيرة كما أنه لا يصلح في الحالات التي لا تخضع إلى تشخيص دقيق من قبل المدير فقد لا يستطيع إكتشاف الحقائق التي يقوم عليها الصراع، فعاد لا تكون المسائل التي تثار في البداية هي المسائل الرئيسية إذ قد تكون الحقائق متعمقة بين أطراف الصراع بحيث لا تظهر هذه السرعة كما أن القوة عندما يتفوق طرف دون آخر في القوة التي يتمتع بيها، إذ يميل الطرف الأقوى إلى وضع حلول من جانب واحد .

5. **القوة:** يعبر هذا الأسلوب عن إرادة في إيجاد حل نهائي وبأسرع وقت ممكن للصراع بين الأطراف المتنازعة، لذلك ترمى الإدارة بثقلها في هذا الجانب عندما يلجئ إلى إستخدام القوة المتمثلة في مختلف وسائل السلطة الرسمية لإجبار الطرف أو الأطراف المتنازعة على قبول حل محدد، ونتيجة لتداخل الإرادة وبشكل واضح في الصراع فإنها تتحرى الدقة بوسائلها المختلفة لتعرف على مختلف الجوانب الصراع بشكل موضوع حتى تتمكن من الوصول إلى حلول .

6. **الإنسحاب:** يلجئ إلى هذا الأسلوب عند العجز عن المواجهة والهروب من المسؤولية.

¹ص32 فوزي عبد الرحمان أبو العساكر، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على التطور التنظيمي، رسالة مجستير إدارة اعمال غزة 2008

المطلب الثاني مستويات وآثار الصراع التنظيمي

تنوعت مستويات الصراع حيث ميز الباحثون عدة أنواع ومستويات للصراع التنظيمي

أولاً: مستويات الصراع التنظيمي

بالرغم من عدم وجود إتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن الباحثين يتفقون على مايلي: نطلق من التساؤل التالي، ماهي¹ مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات

1. النزاع على مستوى الفرد

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل التي تساعد على نشوء هذا النزاع لدى الأفراد هي :

- أ. الإحباط: يواجه الإنسان حالو إحباط: يواجه الإنسان حالة إحباط حينما يقف عائق مادون وصوله وتحقيقه لهدف أو غاية معينة يسعى إليها بدافع تلبية حاجات معينة فحينما يشعر للفرد بنقص أو حاجة فإن سلوكه أو أفعاله تكون مدفوعة وموجهة صوب أهداف حافز معين لتلبية هذه الحاجة .
- ب. تعارض أهداف الفرد: أما المصدر الرئيسي الثاني للنزاع لدى الفرد والشائع أيضا فيتعلق بأهداف الفرد والإختلاف بين الإحباط وتعارض الأهداف فإن لدى الفرد دافعين أو أكثر يعيق أحدهما الآخر .
- ج. تعارض الأدوار وغموظها: غموض الدور يقع على عاتق المشرف المسؤولية وتوضيح مهام وجبات الفرد والتأكد أن كل فرد يعمل معه وتحت إشرافه يتفهم ويستوعب جيد أو بصورة كاملة وشاملة دوره وعلاقته هذا الدور بالآخرين.
- د. مشكلات العمل: يشعر الفرد يتعارض وتواتر الداخلي نتيجة لوجود بعض المشكلات في العمل ومن مثل ذلك المشكلات :

- عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة؛
- عدم فهم السلبيات والعناصر المكونة لمشكلة؛
- عدم قدرة الشخص على تحديد بدائل الحل؛

¹ حريم حسن، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات الأعمال، دار حمادة لنشر والتوزيع، الأردن، طبعة الثانية، 2009، ص21.

- عدم رضا العامل في عمله؛
- تعارض أساليب العمل مع اعتقادات الفرد؛
- سياسيات وظروف العمل؛
- عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه؛
- عوامل تتعلق بالهيكل التنظيمي لمنظمة .

2. النزاع بين الأفراد ضمن الجماعة

هذا النوع من الصراع يحدث بين فرد وآخر وبين مجموعة أفراد كصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومروسيه داخل المنظمة، ويحدث لإختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم التي يقومون بها نتيجة لإختلاف في وجهات النظر فيما بينهم أو لإختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم التي يقومون بها أو لإختلاف لشخصياتهم أو إتجاهاتهم ودوافعهم ومعتقداتهم وأهدافهم .¹

ثانيا: آثار الصراع التنظيمي

يحمل لفظ الصراع معنى سلبيا في الحديث العادي، إلا أنه يحظر لذهن صورة الغضب و المواجهة أما صراع في أماكن العمل فإنه يعمل في منظمات مثل السيف ذو حدين، فمن الممكن أن يؤدي الصراع إلى آثار سلبية أو إيجابية اعتماد على أسباب وجوده وكيفية ظهوره ونموه .

1. الآثار الإيجابية: هذه الآثار تعتبر على أنه يمكن أن يكون الصراع بناء وهذا اعتمادا على كيفية وأساليب إدارته، فيجب على المنظمة أن يكون لديها القدرة على تحديد الصراع ولديها آليات جديدة لحل هذا الصراع²

يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب إبتكارية عندما يلجئ أطراف الصراع إلى بحث الإستراتيجيات التي تكفل حل الصراع، وهذا ينمي قدرة الأفراد ومواهبهم لمواجهة المواقف الصعبة؛

يؤدي الصراع إلى حدوث تغير في الوضع القائم في المنظمة وذلك بإستغلال الخلافات في جو تنافسي يحقق الفائد لمنظمة؛

¹ العتيبي ، طارق موسى (2006) الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات النظر ضباط المديرية لجوزات لمدينة الرياض

ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ص353

² العميان سليمان* السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* مرجع سابق ص 381

قد يؤدي الصراع إلى نشوء حالة من التعاون والأنسجام بين الأفراد بعضهم البعض حيث يتعرف كل فرد على الآخر بشكل أقوى أثناء فترة الصراع ويزداد تعاون بينهم؛

من الممكن أن تستفيد من حل الصراعات بتكوين مجموعة من المعلومات تستطيع الرجوع إليها مستقبلا .

2. آثار السلبية يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود أفعال غير سليمة¹ ، ويخلف إستقطاب في الإدراك والمشاعر والسلوك داخلا داخل المنظمة إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو تأثير سلبي ويمثل إختلالات وظيفيا في عمال المنظمة لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع لأن التوتر القلق إذا إستمر في المنظمة كفيلان بتمزيقها.

❖ ومن آثار الصراع التنظيمي السلبية هي:

- الشلل في التصرف يرافق التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط والغضب وعدم التأكد وضعف الثقة وفقدانها؛
- قد يؤدي إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية لأفراد بما يؤدي إلى إتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه أفراد وبعضهم بعض؛
- قد يدفع طرف من أطراف الصراع إلى التطرق في تقدير مصلحته على حساب مصلحته فرد آخر.

المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي ونظرياته

يحدث الصراع في مؤسسات العمل بأنواع عدة ولقد مرت نظريات الصراع التنظيمي في فكر الإداري بمراحل عديدة

أولا: أنواع الصراع التنظيمي

تعدد أنواع الصراع التنظيمي حسب وجهة النظر إليه والزاوية التي تناول الصراع من خلالها ويمكن توضيح أنواع الصراع التنظيمي كما يلي :

1. أنواع الصراع وفقا لمصادره أشار روبنز إلى هناك 3 أنماط من الصراع على أساس مصادره وهي

¹العميان سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق ص 384.

- **صراع المهمات:** هو صراع المتعلق بمحتوى العمل وأهدافه ووجوده بدرجة منخفضة إلى معتدلة يعد "صراع بناء" يؤثر إيجابيا في أداء الجماعة.¹

-**صراع العلاقات** هو الصراع المستند إلى صراع العلاقات بين الأفراد، ويعد صراعا "غير بناء" بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة التناقض والاختلاف في الشخصيات الأفراد .

- **صراع العمليات** ويعزى إلى كيفية أداء العمل ويعد وجوه بالحد الأدنى، صراعا وظيفيا مفيدا لأداء والإنتاجية.
2. **أنواع الصراع وفقا لتنظيمه**

يشير الدهان إلى نوعين من الصراع هما :

- **الصراع المنظم:** وهو الصراع الذي يستخدم لتعبير عن الأفعال التي تتطلب تظامنا جماعيا ويتم استخدام للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تظامنا جماعيا ويتم استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية، وحين تفشل في تحقيق الأهداف ومثال على ذلك يتم اللجوء إلى الإضراب أو أي عقوبات جماعية ومثال على هذا النوع من الصراعات هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة .

- **الصراع غير المنظم:** وهو الصراع الذي يستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى ، التذمر، التأخر عن العمل وترك العمل .

3. **أنواع الصراع وفقا لتخطيطه**

أمارون، وبيرس فيميزان نوعان التاليين لصراع سنة ألف وتسع مئة وتسع وثمانين :

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

ب/الصراع غير المخطط: هو الصراع العفوي غير المقصود والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف و أوضاع مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي .

¹Rue and byars 1989 . P248 rue land bayers L 1989 managment . theory and application * illinions . rihaardirwinginc

4. أنواع الصراع وفقا لإتجاهته : أشار العتيبي¹ إلى أن الصراع يمكن تقسيمه وفقا لإتجاهته إلى ما يلي :

- الصراع التنظيمي الأفقي
- يحدث بين أطراف تنتمي إلى وحدة واحدة تنظيمية أو بين وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد ،دون أن يكون لإحدهما سيطرة على الأخرى وترتبط فيما بينها غالبا علاقة اعتماد مشترك ومن أمثلة على هذا النوع من الصراعات الذي قد ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة .
- الصراع التنظيمي الرئيسي قد يقع هذا الصراع بين أطراف تنتمي إلى مستويات الإدارة العليا والإدارة الدنيا .

ثانيا: نظريات الصراع الإداري

الصراع ظاهرة إنسانية على مستوى الفرد أو مستوى الجماعة ويعتبر الصراع أمر صحيا على مختلف الأصعدة والمستويات ويتم عندما يحصل التفاعل بين الأدوار المختلفة التي يقوم بها الفرد سواء بشكل فردي أو بشكل جماعي وتختلف وجهات النظر حول الصراع حيث هناك إتجاهات تقليديا تنظر إلى الصراع بإعتباره أمر طبيعي الحدوث في تنظيمات المختلفة كما أن هناك نظرة حديثة لصراع على أنه حالة سلبية وهناك نظرة حديثة للصراع تجد أن صراع شئ يجب تشجيعه وفيمايلي إستعراض لنظريات المتعلقة بالصراع.

1. النظرية التقليدية لصراع

يعتبر أصحاب هذا الإتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة لذلك فقد إتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها لأو على الأقل تجنبها وعدم الحديث عليها وتجاهلها وقد ظهر هذا الإتجاه التقليدي النصف الاول من القرن الماضي لاشك في ان مثل هذا الإتجاه نحو الصراع. وهذا لاراء نحوه تؤدي الي اعاققة التعامل مع الصراع الموجودة حكما داخل المنظمات وبالتالي عدم القدرة علي حلها كلها وجود بصورة ايجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم وتفرض هذه النظرية بان الاداء التنظيمي قد انخفض بمعدل ثابت مع زيادة الصراع وهو مايتضح من الشكل التالي:

¹ ملائكة عبد العزيز مجّد، تنمية مهارات القيادة الإدارية، دار النوايع لنشر والتوزيع القاهرة؛

2. النظرية السلوكية لصراع: تبنى أصحاب هذه النظرية فكرة الصراع أمر ضروري في التنظيم والايمن تجنبه ،وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة¹.
3. النظرية الحديثة "التفاعلية" لصراع:

يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية ولذلك فهم يشجعونها بإعتبارها مطلوبة وتعتبر إنعكاسا إيجابيا نحو التجديد والإبداع في المنظمة إذ ماتمت بمستوى معين كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه بإعتبار أن الصراع يطور شيئا من التحدي والإثارة خاصة عندما يجد المديرين أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الإهتمام ،أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم ويمكن أن يتم الإستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغير².

¹ هاني خلف خليل أطروانة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 36-34.

²JGMARCH . H-A . SIMOU LES ORGANIZATION :PROBLEMS PSYCHOSOCIOLOGIQUE 2 em édition : Tradvrirepair : J-C ROCHY ET G - PRUMIER . BORDAS PARIS France PP126-127

المبحث الثالث: علاقة أخلاقيات العمل بالصراع التنظيمي

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والإستمرارية

المطلب الأول: أخلاقيات العمل وأثرها على الأداء الوظيفي

تتعلق أخلاقيات العمل بمجموعة القيم والمبادئ التي يتعين على العاملين احترامها واتباعها في سياق عملهم. وتشمل هذه الأخلاقيات مبادئ النزاهة والأمانة والصدق والمسؤولية والاحترام والتعاون والتضامن والإنصاف والتعامل بروح الفريق.

بالإضافة إلى ذلك، يتعين على العاملين أيضًا احترام القوانين والتشريعات المحلية والدولية والتعامل بنزاهة وصدق مع الزملاء والعملاء والشركاء التجاريين والموردين وجميع الأطراف المعنية.

أولاً: مفهوم الأداء ومكوناته

الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد فهذه مكونات ومفاهيم عديدة لتحقيق الرضا لا بد من إتمام الأداء بكفاءة وفعالية

1. مفهوم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الأكثر شيوعاً وإستعمالاً في حقل الإقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي بإهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الإقتصاد .

يعتبر الأداء مؤشراً أساسياً للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة فهو سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية قد إستقطب العديد من الدراسات والبحوث التي تهدف في مجملها إلى تدقيق مفهومه .

لقد تعددت التعاريف حول مصطلح مفهوم الأداء وهي :

يعرفه¹ "حسن محمد" بأن الاداء يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها، متطلباته الوظيفية. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة اما الأداء فيقاس على اساس النتائج التي يحققها الفرد. فمثلا، الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض. ومن جهة ثانية يمكن تحديد مفهوم الاداء الوظيفي على أنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور أو المهام، ويعني هذا ان الاداء معين يمكن ان ينتظر اليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد، القدرات، ادراك الدور، أو المهام" يعرفه ويعرفه "مصطفى عشوي" بأنه نشاط او سلوك يؤدي الى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط باي شكل من الاشكال³ وعرفه احمد زكي بدوي² في كتابه : علاقات العمل في دول العربية على انه: تأدية العمل تبعا لتوجيهات واشراف صاحب العمل، وفقا الاحكام القانون وانظمة العمل .

¹ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، بدون طبعة، دار الجامعة للطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1985، ص20.

² رواية حسن، ومحمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية تنمية المديرين تقييم الأداء المتغيرات البيئية تعويضات الأفراد، بدون طبعة، دار التعليم الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص201.

ويلقي توماس جلبرت الضوء على الاداء اذ يرى ان السلوك هو ما يقوم به الأفراد من اعمال في المنظمة التي يعملون بها. كما يرى علي السلمي¹: "الاداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الاداء حيث ان هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى الأداء ومن خلال مجموعة التعاريف يمكن ان نقول ان الاداء هو ذلك النشاط او المهارة او الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث نجد هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الاهداف المسطرة من قبل المنظمة

2. أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم أنواع الأداء إلى أنواع² حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية

اولا: حسب معيار المصدر: وفق لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ. **الأداء الداخلي**: ويطلق على هذا النوع من الاداء اداء، الوحدة اي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

❖ **الأداء البشري**: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الافضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

❖ **الاداء التقني**: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال. الاداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

❖ **الأداء المالي**: ويكمن في فعالية تهيئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة .

ب. **الأداء الخارجي**: هو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذه النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الاداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الاداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم اذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية اين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية،الدار الجامعية،مصر، 2005، ص 175.

² سيد هاشم حسن، السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية، الطبعة الأولى، دار وفاء لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2018، ص 358.

ثانيا:حسب معيار الشمولية : حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي

1. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها الى اي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر في هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة كالاتمارية والشمولية، الربح والنمو، كما ان الاداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل اداء انظمتها الفرعية
2. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن ان تنقسم حسب المعيار الوظيفي الى اداء وظيفة مالية أداء وظيفة الأفراد، اداء وظيفة التموين ، اداء وظيفة الانتاج، اداء وظيفة التسويق.

ثانيا:محددات الأداء الوظيفي وأهميته

- ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشر وقدرته على العمل ورغبته فيه بإعتباره عنصر المؤثر والفعال
1. محددات الأداء الوظيفي: ان الأداء الوظيفي¹ هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وادراك الدور والمهام ويعني هذا ان الاداء هو انتاج موقف معين يمكن النظر اليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وادراك الدور الهام للفرد". لهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في مايلي :
- الجهد المبذول من طرف الفرد؛

القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء المنظمة؛

مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

- أ. الجهد: يشير الجهد الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول الى اعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب. القدرات: تشير إلى القدرات الى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها الاداء وظيفته او مهامه.

- ج. ادراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في ادائه ولتحقيق مستوى مرض من الاداء لابد من وجود حد ادنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الاداء بمعنى ان الافراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون

¹راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة ،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999،ص210.

ادوارهم فان ادائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى ادائه كأداء منخفض وهناك احتمال اخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون اداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال ان اداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الاداء وضعيف في مكون آخر من خلال كل هذا يمكننا القول ان محددات الاداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لا إنجاز اعماله وما يتمتع به من مهارات معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها .

ثانيا: أهمية قياس الأداء :

بنسبة لأهمية قياس الأداء¹ يمكن إنجازها في النقاط التالية :

1. تركز عملية القياس على الإهتمام على مايجب إنجازها ويبحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف ، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف وإذا ماكانت النتائج تختلف عن الأهداف ، ليكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء تعديلات .
2. إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات و الخدمات وعملية إيصالها الى العملاء .
3. إن قياس الأداء يحسن واقع الإتصالات الداخلية ما بين العاملين ،فضلا عن الإتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها ومعاملتها ،فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير على جميع عملاء المؤسسة ومعاملتها ،وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة وفق إستراتيجية المؤسسة .
4. إن قياس الأداء يساعد على إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذا البرامج .
5. يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المؤسسة تعالج إحتياجات المجتمع من خلال إحراز التحقق نحو تحقيق غايات إجتماعية .
6. إن قياس الأداء يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الإستناد عليها في إتخاذ القرارات سليمة حول عمليات المؤسسة .

¹مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حمادة لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، مرجع سابق ص36.

7. القياس يزيد من تأثير المؤسسة حيث يتم التعريف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الإهتمام والتركيز ولعلا من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور .
8. لايمكن أن يكون هناك تحسين دون قياس ،فإذا ماكانت المؤسسة لايعلم أين هي الآن من حيث تريد .
9. التأكيد من درجة كفاءة الأداء :حيث يتطلب التأكيد من درجة كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها ،أن يتم تحديد الموارد التي إستنفذتها المؤسسة في تحقيق كل هدف ، حيث أنه ليس من ضرورة الإستخدام الأمثل للموارد في ظل مشكلة ندرتها أن تكون الموارد المستخدمة لإنجاز الهدف .
10. بيان مدى مساهمة المؤسسة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية ،وذلك عن طريق تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوائد التبذير والضياع في الموارد الإقتصادية .
11. إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المتماثلة ،ونظام عادل للمكافآت والحوافز بما يدفعها لتحسين أدائها ،ورفع إنتاجية العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة الموجودة.
12. توفير الظروف المناسبة لفرص مساءلة أكثر ملاءمة وتطبيق نظام الإدارة الذي يتكامل مع نظم الإدارة الذي يتكامل مع نظم أداء للعاملين ،ولمراكز المسؤولية ومن ثم تقييم الأداء ككل.

ثالثا: تأثير أخلاقيات العمل على أداء الأفراد والمظمات ¹

يتم معرفة تأثير اخلاقيات العمل على الاداء الوظيفي عن طريق التطرق لمنظور الفكري الاسلامي ومعرفة كيفية تعامل الاسلام مع أخلاقيات الوظيفية

1. أخلاقيات العمل من منظور الفكر الإسلامي

حصن الإسلام الوظيفة العامة من الفساد بإرساء قاعدي القوة والأمانة. ويقصد بأخلاقيات العمل الأحكام القيمة التي تتعلق بالأفعال الإنسانية من ناحية أنها خير أو شر والسلوك الأخلاقي هو السلوك الذي عمل به المجتمع وأقره ويتكون هذا السلوك من مجموعة من القواعد التي تبين للأفراد كيف يتصرفون في الحالات والمواقف التي تعرض لهم دون أن يخالفوا العرف السائد في مجتمعهم.

2. تصنيف القيم الأخلاقية من منظور الفكر الاسلامي

هناك مجموعتين ² من تصنيف القيم الأخلاقية من منظور الفكر الإسلامي يمكن عرضها كما يلي :

❖ مجموعة القيم الأخلاقية التي ينبغي أن يتحلى بها العامل المسلم بغض النظر عن العمل الذي يزاوله

¹ مصطفى يوسف *إدارة الاداء* مرجع سابق ص 38

² مصطفى يوسف إدارة الاداء مرجع سابق ص 39

- التقوى؛
 - الأمانة؛
 - الصدق؛
 - البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين؛
 - الرقابة الذاتية؛
- ❖ مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط بالعمل أياً كان نوعها أو درجتها أو شاغلوها مجموعة من القيم الأخلاقية والضوابط الشرعية لحماية عنصر العمل ليكون عنصراً منتجاً ومحصناً من الفساد وتتمثل هذه القيم الأخلاقية فيما يلي
- العمل عبادة؛
 - العمل مقياس للتفاضل في الإسلام؛
 - الإخلاص والإتقان في العمل؛
 - احترام وقت العمل؛

المطلب الثاني: تأثير أخلاقيات العمل على السلوك التنظيمي

إن تطور المنظمات من وضعها الأولي التقليدي إلى وضعها الحالي أدى إلى الاهتمام المتزايد بالسلوك الجماعي والفردى في مواقع العمل فنوعية الحياة المهنية داخل المنظمة قد يكون مؤثراً سلبياً أم إيجابياً على مدى الوصول إلى التلبية الملائمة للأهداف التنظيمية والفردية ولذا إنه من الضروري مراعاة تحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة والعاملين في كل المستويات الإدارية منائر المنظمات هي قبل كل شيء نظام اجتماعي ديناميكي يتعامل ويتكيف مع مجتمع ديناميكي يحتاج أن يتسم بالتغير المستمر

أولاً: ماهية السلوك التنظيمي.

السلوك التنظيمي هو دراسة كيفية تصرف الناس في الإعدادات التنظيمية، يتم تطبيق مبادئها بهدف جعل المنظمات والناس فيها يعملون بشكل أكثر فعالية معاكما يمكن أن تركز أبحاث السلوك التنظيمي على السلوك الفردى داخل المنظمة، وكيف ترتبط كل هذه الأشياء ببعضها البعض وتؤثر على بعضها البعض، كما أن السلوك التنظيمي يقوم بتفسير العلاقات بين الأشخاص والمؤسسة من حيث الشخص بأكمله، والمجموعة بأكملها، والمنظمة بأكملها، والنظام الإجتماعي بأكمله. والغرض منه هو بناء علاقات أفضل من خلال تحقيق الأهداف البشرية والأهداف التنظيمية والأهداف الإجتماعية. والسلوك التنظيمي هو؛ مجال

دراسي منفصل وليس تخصصا فقط، فهو نهج متعدد التخصصات العلم التطبيقي، العلوم المعيارية، نهج إنساني ، نهج النظام الشامل.

1. مفهوم السلوك التنظيمي¹

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي محل إهتمام المديرين و مختلف العاملين في الإدارة لسبب بسيط الا وهو ان على الإدارة أن تحقق الاهداف بكفاية وهذا من خلال فهم جيد لسلوك الإنسان الوظيفي فالالتزام بالسلوك التنظيمي ضرورة إدارية لا غنى عنها ولا سيما لكونها ترتبط بأهم أهداف التنظيم ولذا أن فهم المؤثرات الإيجابية والسلبية على سلوك الإنسان الموظف سواء كانت تلك المؤثرات من داخل المنظمة أم خارجية من البيئة الإجتماعية التي ينتمي إليها يؤدي هذا إلى تسخير عن سلوكه عندما يكون عضوا في جماعة فالجماعات أعرافها وقيودها التي تحكم سلوك الفرد وتجعله أحيانا يعطي الأولوية لمعايير الجماعة حفاظا على عضويته فيها .

فقد بحث(سيمون) موضوع السلوك التنظيمي في كتاب أسماه "السلوك الإداري" نفهمها لإعتبارات النفسية التي تحكم العمل الإنساني .وتهدف دراسة السلوك الإداري إلى دراسة سلوك العاملين على ضوء النظريات والمفاهيم العلمية من أجل رفع معنوياتهم والحصول على أكبر قدر من التعاون بينهم وليه الإدارة العليا وهذا عن طريق تأصيل القيم الإيجابية وتغيير السلبية وعلى سبيل تجارب "هوثورن" المثال تجارب هوثورن التي إستعانت بأساليب المقابلة والملاحظة المباشرة لسلوك الجماعات حددت مبادئ العلاقات الإنسانية داخل المنظمات لسلوك الجماعات إن محمور السلوك التنظيمي هو أصلا دراسة لسلوك الإنسان الرسمي وغير الرسمي في التنظيمات الإجتماعية _ويعتبر علم النفس وعلم الإجتماع من أهم العلوم التي وتبحث في سلوك هذا الإنسان العامل إدراكه إتجاهه قيمه حوافزه ومؤثراته

2. مفهوم العلوم السلوكية

رغم إتصال العلوم الإجتماعية والعلوم السلوكية بعضها ببعض وكونها تبحث في السلوك الإنساني الجماعي والفري إلا أنه يمكن أن نصنف العلوم² السلوكية ذات الصلة الوثيقة بعلم السلوك التنظيمي في ثلاث ميادين

¹ جمال الدين لعويسات، سلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومه للنشر والتوزيع الجزائر 2002 ص 03 .

² جمال الدين لعويسات السلوك التنظيمي والتطور الإداري ،مرجع سابق ص 6

● علم الإنسان

هذا العلم يهتم بدراسة الأنماط السلوكية (القيم ، ،الإتجاهات) التي تسود في المجتمعات البشرية المختلفة وتحدد المظاهر الحضارية التي تميزها

● علم النفس

يهتم هذا العلم بدراسة سلوك الإنسان والظروف التي تسبق أو تصاحب ذلك السلوك مما يساعد على فهمه وزيادة التنبؤ به والتحكم فيه. فهو يهتم بتحليل الدوافع الإنسانية. وإنعكاسها السلوكية فلهذا كثير من مفاهيم السلوك التنظيمي هي بالأساس مفاهيم علم النفس مطبقة على تصرفات الإنسان داخل المنظمات قصد محاولة وإمكانية تنميط هذا الإنسان بشكل يخدم أهداف التنظيم ولذلك فإن مفردات علم النفس من إدراك ،دوافع ،تعلم ،تقييم ،إتجاهات هي ذات إستعمال واسع في مجال سلوك الإنسان التنظيمي

● علم الإجتماع

هذا العلم يهتم بدراسة المجتمع ،والنظم الإجتماعية ، وأنماط تفاعل الجماعات ودينامية العلاقات الاجتماعية

ثانيا: النظريات السلوك التنظيمي

تعتبر النظريات مجموعة من المفاهيم والمصطلحات والافتراضات التي تبحث في تفسير ،والتنبؤ و التحكم في المتغيرات المختلفة بقصد فهم الظواهر التي هي محل البحث .فالنظريات الإدارية بإفتراضاتها حول الإنسان وسلوكه تحدد نمط التعامل الواجب إتباعه مع هذا الإنسان لزيادة إنتاج وتحسين الأداء .ويمكن¹ تقسيم مراحل تطور الفكر الإداري إلى ثلاث مراحل وفقا لإفتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني

1. المدرسة الكلاسيكية

وينضوي تحت لواء هذا الإتجاه الفكري كل من مدرسة الإدارة العلمية التي يعتبر تايلور أبرز ممثليها ،والنظرية البيروقراطية التي جاء بها فيبر ونظرية المبادئ الإدارية التي جا بها فايول فقد إفتترضت المدرسة الكلاسيكية أن السلوك التنظيمي محكوم بالحوافز المادية ،وترى العوامل المادية كافية لتفسير السلوك التنظيمي

¹ جمال الدين لعوينات، مرجع سابق ص 7

2. المدرسة السلوكية

من رواد هذه المدرسة مايو التي قام بما سمي بتجارب هاوثورن التي وصلت إلى النتائج التالية:
تلعب القيادة الإدارية الديمقراطية دورا أساسيا في التأثير على السلوك الجماعات.

تواجه العمال سيارات الإدارة كجماعات

سلوك التنظيمي هو محصلة عوامل نفسية وإجتماعية ومادية معقدة وليس إستجابة ميكانيكية للحوافز
المادية فقط تبر التنظيمات غير الرسمية في التنظيم أسلوبا فعالا في تحقيق أهداف الإدارة من خلال المشاركة
في عملية إتخاذ القرار.

3. مدرسة النظم

تتمثل الإتجاهات الإدارية الحديثة¹ بالجهود العلمية الهادفة إلى إيجاد نوع من التأمل بين فكر المدرسة
التقليدية وفكر مدرسة العلاقات الإنسانية وتعتبر مدرسة النظم لعنوان الرئيسي لهذه الإتجاهات. إذا أكدت
هذه المدرسة على ضرورة الأخذ بالنظرة لشمولية الإدارة إعتبارها نظام مفتوحا يتكون من عدة أنظمة فرعية
وكذلك فمن واجب الإدارة ان ترى نفسها نظاما فرعيا في نظام إجتماعي اكبر (البيئة الخارجية). فالعملية
الإدارية وفق هذا المنظور تتكون² من

- المدخلات مادية بشرية معنوية تكنولوجيا النشاطات او العمليات وهي ما تقوم به المنظمة من قرارات بهدف
إستعمال المدخلات وتحويلها إلى مخرجات حسب الخطة المقررة .

المخرجات: وهي نتائج للمدخلات تم تحويلها لبيئة وتشمل البيئة الخارجية التنظيم المناخ الداخلي والمؤثرات
الإجتماعية الخارجية

- البيئة: وتشمل البيئة الخارجية التنظيم المناخ الداخلي والمؤثرات الإجتماعية الخارجية
- لتغذية الراجعة: وهي الطريقة التي يمكن من خلالها قياس مدى تحقيق الأهداف المطلوبة بهدف التعلم وتصحيح
العمل الإداري بحيث تصبح المعلومات الجديدة جزءا من المدخلات في العملية الإدارية

¹ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، مرجع سابق ص 6

² جمال الدين لعويسات مرجع سابق ص 9

ثالثا: تأثير أخلاقيات العمل على السلوك التنظيمي

يعتبر الوصول إلى بناء منظومة النزاهة في العمل العام الهدف الأساس لبناء قطاع عام فعال يحظى بإحترام الموظفين، إذ من خلال هذه المنظومة يمكن تحصين المجتمع ضد ظاهرة الفساد وتوفير الآليات الفعالة للتعامل مع ظواهره وإستعداد المواطنين للعمل بموجب قيم النزاهة ومبادئ الشفافية إضافة إلى إحترام القانون وأحكامه وإحترام زملائه الموظفين ويتم ذلك عن طريق مرتكزات سلوكية وواجبات أخلاقية¹ متعددة نذكرها في مايلي

1. الحيادية الوظيفية

- أحافظ على تقديم الخدمات للجمهور بشكل حيادي بعيدا عن الفتوية الحزبية أو التعصب في المعتقدات والمصالح والاهتمامات الخاصة؛
- أتخذ قراري بناء على الحقائق والجوانب الموضوعية للقضية، وأعطي الأسباب التي دفعتني إلى إتخاذ القرار معين إذا طلب مني ذلك؛
- ألتزم بعرض الحقائق دون أية إعتبارات خاصة ودون إخفاء المعلومات أو تحريفها أو تأخيرها؛
- أقدم المعلومات بناء على الأدلة دون أي تحيز، وأعرض الخيارات والحقائق بشكل سليم ودقيق.

2. الحيادية السياسية

- أقوم بخدمة الحكومة، بغض النظر عن توجيهات السياسية ومعتقداتها، بأفضل شكل ممكن وبطريقة تظمن الحفاظ على الحياد السياسي، وتتماشى مع متطلبات القواعد السلوك هذا بعيدا عن معتقدي السياسية و الشخصية؛
- أتصرف بطريقة جديدة بالاحتفاظ بثقة المسؤولين وفي الوقت ذاته أحاول ضمان القدرة على إنشاء نفس العلاقة مع أشخاص قد يطلب إلى العمل معهم في الحكومات المستقبلية؛
- أتحترم القيود القانونية المفروضة على النشاطات السياسية لبعض المناصب الإدارية، وفي مكان العمل وأوقاته؛
- أحرص على عدم السماح لأرائي السياسية الشخصية بتحديد طبيعة النصح والمشورة المقدمة من قبلي المسؤولين أو أن تؤثر على أعمالي وأفعالي؛

¹ بلال خلف السكارنه مرجع سابق ص 54

3. تضارب المصالح

- أحرص على عدم استخدام المعلومات¹ التي أحصل عليها خلال أداء الوظيفة أو بعد ترك العمل لتحقيق المصالح الخاصة؛
- أمتنع عن الجمع بين وظيفتي وبين أي عمل آخر يتعارض ومهام عملي؛
- أحرص على عدم استغلال موقعي الوظيفي لتحقيق مصالح الشخصية أو عائلية أو لمكاسب مادية أو قبول منحة أو هدية سواء أثناء تأديتي الخدمة أو بعد تركي للعمل غي قطاع العام؛
- أعمل على إعلام الجهة المسؤولة في دائرتي عن أي تعارض في المصالح قد ينشأ أثناء شغلي وظيفتي، بحيث لا يجوز أن تكون لي مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في إتفاقات أو عقود خارجية تتصل بأعمال الدائرة أو في قرارات تعين أو تقييم؛
- أقدم بما يتوافق مع مناصبي الرسمي وبالقدر الذي يقتضيه القانون، إقرار بالذمة المالية الخاصة بي وبزوجي وبأولادي.

4. العلاقة مع زملاء العمل

- أحرص التسلسل الإداري في إتصالي الوظيفية، وأنفذ ما يصدر إلي من أوامر وتعليمات في حدود القوانين واللوائح النافذة؛
- أعامل زملائي باحترام وتقدير، وأكون مستعداً للعمل كأحد أفراد الفريق إذا تطلب العمل ذلك؛
- أعمل على مساندة ودعم جهود زملائي بشكل يمكنهم من الوفاء بالتزاماتهم وتأدية أعمالهم؛
- أحرص كافة القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها، وأحدث المواطنين على إحترامها؛

المطلب الثالث: أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

ترتبط الصراع بأخلاقيات العمل بشكل وثيق، حيث يتعلق الأمر بطريقة تعامل الأفراد مع الصراعات التي تنشأ في محيط العمل
في الواقع، يمكن أن يحدث الصراع في أي مكان من مكان العمل مثل بين الزملاء أو بين الإدارة والموظفين أو بين الموظفين والعملاء أو الموردين. وبما أن الصراع ينشأ بين مصالح متعارضة، فإن التعامل مع الصراع يتطلب احترام مبادئ الأخلاقيات العملية.

¹ صبلال خلف السكارنة، مرجع سابق 56.

أولاً: أخلاقيات المهنة ضرورة إدارية

تعتبر أخلاقيات المهنة ضرورة إدارية ينبغي على كل عامل التحلي بها ولهذا يجب على إدارة المؤسسة أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل العمال يلتزمون بها، وتظهر هذه الضرورة من خلال ¹مجموعة العلاقات داخل المؤسسة وهي كالآتي

1. **العلاقة بين العاملين والإدارة:** إن إقامة علاقات جيدة بين العاملين ورؤسائهم على أساس الثقة والعدالة في التعامل والتعاون والشفافية في إتخاذ القرار وتقدير الجهود يساهم في زيادة التزام العمال بالقانون وهذا ما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم ولكن عندما يشعر العامل بأن إدارة المؤسسة لا تفني بعودها للعاملين فإن هذا يكون أمراً غير محفز لهم على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيراً من الوقت الضائع والإشاعات والشكوك والتفاوض وبالتالي فأسلوب تعامل الإدارة مع العاملين هو الذي يحدد درجة التزامهم بالقيم التنظيمية كالتعاون والنزاهة ويحدد نوع العلاقة بينها وبين العاملين وهذا الأمر يمتد تأثيره إلى العمالة التي قد تتقدم لوظائف المؤسسة، فالمؤسسة التي تتعامل بطريقة أخلاقية مع موظفيها تجتذب كفاءات سوق العمالة بينما المؤسسة التي لا تبالي بهذه الأمور تفقد الكثير من تلك الكفاءات، ونتائج ذلك على قدرات المؤسسة غنية عن التفصيل، كذلك فإن أسلوب تعامل المؤسسة مع المتقدمين للوظائف ينعكس على الكفاءات التي تقبل التوظيف بها بل والتي تتقدم لها مستقبلاً لذلك على إدارة المؤسسة التعامل مع المترشحين بطريقة أخلاقية والابتعاد عن المحاباة والوساطة في عملية التوظيف لأن ذلك ينعكس سلباً على أداء المؤسسة.

2. **العلاقة بين العاملين:** إن أكثر ما يمنع المشاكل ²بين الزملاء في العمل هو المعاملة العادلة من الرؤساء واهتمامهم بالعمل في المقام الأول وليس بالوشاية والنميمة والتقارير المسيئة للغير، كما أن للمحاباة والوساطة دور في فتح المجال للغيرة والترصب بأخطاء الآخرين فتتقلب بيئة العمل من بيئة تنافسية من أجل مصلحة العمل ككل إلا بيئة مملوءة بالصراعات الشخصية ومحاولة الحصول على أكبر قدر ممكن من المكاسب بأقل مجهود ممكن ولكن عندما يكون الصدق والتعاون والاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين لصالح العمل

¹ محمد أحمد السلطان، سوسن عبد الفتاح وهي، الرضاء والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، ص116.

² محمد أحمد سلمان، وسوسن عبد الفتاح وهي، مرجع سابق، ص117.

وعليه يمكن القول أنه من الضرورات التي يجب أن تأخذها بعين بنظر الاعتبار إدارة المؤسسة هو إيجاد جو عمل به ممارسات تتفق وأخلاقيات المهنة لدى العمال بما يساهم في تحقيق الاستقرار الداخلي للمؤسسة من حيث العلاقات بين العمال في إطار إنجاز المهام ومراحل سيرورة العمل بصفة عامة بعيدا عن حدوث صدمات وخلافات التي يمكن أن تؤدي إلى نشوء الصراع الذي يعتبر بمثابة تهديد للاستقرار الداخلي للمؤسسة.

ثانيا: أسباب تراجع أخلاقيات العمل المسبب لصراع التنظيمي

مع يقيننا أن الشريعة الإسلامية كل لا يتجرأ وأنها منهج ونظام حياة كما تقدم إلا أن القارئ التاريخ يجد أن هناك من سلك سلوكا يتنافى وأخلاق العمل إما عمدا أو في غفلة من إيمانه ولم يلتزم إلتزاما كاملا بالمعاني الأخلاقية التي دعت إليها الشريعة الإسلامية ولكنها لا تشكل ظاهرة وليست هي نادرة فذلك أمر يستحق الوقوف عنده والكشف أسبابه فما هي تلك الأسباب¹ في الأمور التالية

1. التلوث العقدي

تعني بالتلوث العقدي عدم الإلتزام بالعقيدة الإسلامية الصحيحة أو التخلي عن بعض مبادئها إن عمدا وان جهلا بسبب ما يطرأ من الإنحراف بسبب الشبهات والشهوات ووساوس الشيطان وإغراءاته ونحو ذلك ولاشك في أن هذا التلوث العقدي يؤدي إلى تلوث الحياة إذ سلامتها تكمن في إتباع المنهج الأقوم الذي دعا إلى التمسك بمبادئ الأخلاق ومنها أخلاق العمل ولا جدا في أن كل مخالفة لأوامر الدين تعتبر مخالفة دينية وأخلاقية في نفس الوقت

وقد نسندل لذلك العنوان بما روى عنه صلي الله عليه و سلم أن قال "أيها الناس قد آن لكم أن تنتهوا عن حدود الله من أصاب من هذه القاذورات شيئا فليستتر يسار الله فإنه من ييدي لنا صفحته نقم عليه كتاب الله" وجاء من حديث آخر قوله صلى الله عليه و سلم "اللهم نقني من الخطايا كما ينقى الثوب الأبيض من الدنس

فقد ورد في الحديثين لفظ 'القاذورات' ولفظ 'الدنس' وهما قريبان بل لصيقان بمعنى التلوث ،ولاشك في أن وصف هذه الأعمال بتلك الأوصاف فيه التنفير من الوقوع في المخالفات ما يكفي لمن كان له لي يميز به الحسن والقيح،وعليه فإن كل مخالفة لأخلاق العمل كسرقة والتزوير والغش وأكل أموال الناس بالباطل وتضييع الأوقات وتعطيل مصالح الناس ونحو ذلك كل ذلك بسببه التلوث العقدي فلو أمن الإنسان بأن

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ص 65.

العقيدة تحرم كل ذلك لما أقدم عليه فما وقع من كثير من المسلمين من الغش والكذب والخيانة في المعاملات فإن هؤلاء المسلمين نقصوا من إسلامهم وإيمانهم بقدر ما خالفوا الشريعة فيه من هذه المعاملات

2. التلوث الفكري

لقد بنيت العقيدة الإسلامية علاقة الإنسان بالكون وبخالق الكون وبالغاية التي من أجلها خلق الإنسان فهذا التصور الشامل لمعنى الكون والحياة يكون فكرا نظيفا خاليا من الملوثة الفكرية التي تخرج بالإنسان عن هدفه وغايته فيضرب نفسه ويضرب غيره

ونزيد هذا المعنى وضوحا فنقول: إن الله خلق الإنسان لعبادته بالمعنى الواسع للعبادة وجعله من أفضل مخلوقاته وسخر له ما في السموات وما في الأرض لينتفع به في حدود ما شرعه الله له، وصولا لتلك الغاية ويسر له السبل للوصول إليها، وعليه فإن المال ما هو إلا وسيلة لتحقيق تلك الغاية فليس المال وجمعه غاية في حد ذاته

فالإنسان إذا استحضر هذا في ذهنه سيعرف مركزه الحقيقي في الدنيا وعلاقته بها وغايته في الحياة وبالتالي يستقبل بنفس راضية جميع الضوابط والتنظيمات التي جاء بها الشرع الإسلامي

فإذا تلوث هذا الفكر بأن كان المال غاية في حد ذاته كما نسمع اليوم حيث يقال: هذا العصر عصر المادة، ونحو ذلك حتى كرس بعض الناس حياتهم لجمع المادة فأصبحت مالكة لهم لأمالكن لها فأصبح بعضهم كعبيد للمادة كما قيل، عيادا بالله، وبالتالي قد تختلف وسائل جمع المال من خ

حرام وحلال ولاشك أن هذه إنتكاسة فكرية ولاشك أن تلوث الفكري سببه غياب الفهم الصحيح والتصور الإسلامي الكون والحياة وفي ظل غياب هذا الفهم الذي يؤدي إلى التلوث الفكري تتلوث الحياة بسبب السلوكيات الخاطئة وللمعاملات السيئة وممارسة الأخلاق الفاسدة كالسرقة والغش والتزوير وأكل أموال الناس بالباطل وتعطيل مصالحهم ونحو ذلك من الأعمال والأقوال والأخلاق التي منعها الإسلام ورتب الجزاء على مقترفها في الدنيا والآخرة.

3. التلوث القيمي

لاشك في أن التلوث الفكري¹ والتلوث القيمي أحد أهم أسبابهما هو التلوث العقدي كما أن التلوث الفكري والقيمي يؤديان إلى التلوث العقدي فهي أمور متلازمة

ومن العلوم أن القيم الأخلاقية التي جاءت بها الشريعة الإسلامية ثابتة لا تتغير ولا تتبدل مادامت السموات والأرض فالخير والشر والحق والباطل ما يزال في مفهومه الأصيل منذ أنزل الكتب والرسول، ولن يصبح الحق

¹ بلال خلف سكارنه، مرجع سابق ص 66

باطلا و الباطل حقا وان يغير الزمن في حركته وتطوره من ثبات القيم والأخلاق الإسلامية لأنها في مواجهة الفطرة التي لا تتغير

ولكن هناك أفكار هدامة حاولت ونحاول عزو هذه القيم الإسلامية بتفريغها من مضامينها تارة وبقلب معانيها تارة أخرى ساعيه جهدا

ثالثا: الأساليب الأخلاقية لمعالجة حدة الصراع التنظيمي:

وهي الطرق والسلوكيات التي تستخدم لمواجهة الصراع ومعالجته وتتألف من مهارات محددة يستعملها الفرد لإدارة الصراع ومحاولة الحد منه وهناك عدة أساليب، من هذه الأساليب¹ نذكر أسلوب المنافسة، التنازل، التعاون التجنب التسوية.

1. **التجنب:** يتم إتباع هذه الطريقة حينما لا يكون هناك أي شكل من أشكال الرغبة في التعاون بين الوحدة التنظيمية والوحدة الأخرى المتصارعة معها كما أن الوحدة متخاذلة ومدافعة وليس أي قدر من الوضوح في طلباتها أو في طرق حل الموضوع الصراع ويأتي هذا الوضع حينما لا يكون هناك صلة أو تعاون مسبق أو تناسيها أو تأجيلها كما لو أن (الزمن كفيل يجبها) أو أن المشكلة ستحل تلقائيا وحينما يرغب الطرفان في تجميد الأمور وقتيا فإن اجنبي الحل هو الأنسب وقد يشير الوضع أيضا إلى الرغبة الوحدتين إلى عدم حلها حتى ولو أدى الأمر الذي قد يستدعي تدخل مستوى تنظيمي أعلى في وقت لاحق لذلك يجب استخدام هذه الطريقة بحذر وفي أقل الظروف.

2. **التساهل:** في هذي الطريقة تجد أن هناك تعاونا متوسطا من الوحدة بالرغم من دفاعها وتخاذاها في مطالبها وبالتالي فمن الممكن أن تتساهل الوحدة في قبول أي حل معه والوحدة تؤثر على نفسها فتقبل أول حل يطرح عليها ونحاول أن نتكيف معه وبالتالي فالوحدة في درجة تعاونها المتوسط تستجيب وتخضع للحل المطروح بواسطة الوحدة الأخرى والتي غالبا ماتكون أقوى من الوحدة الأولى

3. **الاستسلام:** حينما تكون الوحدة التنظيمية رغبة في التعاون لحل المشكلة ولكنها متخاذلة في طلباتها فمن المتوقع استسلامها عند أول ضغوط أو طلبات من الوحدة الأخرى المتصارعة معها، ويرجع السبب في التخاذل عن الطائرات لوجود نقاط الضعف لدى الأولى، ومنها ضعف المدير المسؤول عن الوحدة لوجود ظروف قاهرة لدى العمليات والتشغيل والموارد والرؤوسين و لاعتمادية الوحدة الكامل على الوحدة الأخرى المتصارعة معها وبالتالي يسهل الاستسلام لعدم وجود طلبات لديها ولقبولها بأي شكل من أشكال الحلول

¹ زهير بوجعة شلي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البيزوي علمية لنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 136.

ويأتي الاستسلام أسهل وأسرع إذا كانت الوحدة الأخرى المتصارعة معها ذات نفوذ وقوة وسيطرة، وقادرة على الهجوم وفروض الرأي

4. المنافسة: حينما تكون الوحدة غير راغبة في التعاون ولا نود أن تمتد جسور التفاهم بالإضافة إلى أن الوحدة حاسمة فيما ترغبه وواضحة في مطالبها فإنها تدخل حلبة الصراع بنوع من التحدي ومنتحلة أي عواقب للمكسب والخسارة وإذا كان المدير صلب الرأي بسبب عدم تعاونه وإسارته على مطالبة فمن الممكن أن يكسب الجولة إذا كان مدير الوحدة الأخرى غير متعاون وصلب الرأي متسلطا فقد يؤدي الأمر إلى مالا يحمد عقباه وعلى الوحدة التي نحاول أن تحل الصراع وهي في موقف عدم تعاون وفي موقف الوضوح والجسم في الطلبات الخاصة بما أن تضع قواعد أخلاقية المناقشة وفض النزاع مع الوحدات الأخرى

5. التسوية: حينما تكون الوحدة في وضع متوسط من التعاون وفي وضع من الوضوح والجسم في الطلبات تميل الوحدة إلى الاعتدال لحل المشكلات والصراعات ونحاول التركيز على النقاط الاتفاق وليس على نقاط الاختلاف ونحاول أن تقع الطرف الآخر بذلك التسوية هي محاولة لتلطيف الجو بين الوحدات المتصارعة فعلى سبيل المثال إذا نجحت الوحدة الأولى في الفوز بالإشراف على أحد المشروعات أو برامج ضد الوحدات الكبرى فتميل الوحدة الأولى بعد فوزها إلى تلطيف الجو مع الوحدات الأخرى من خلال إقناعهم بطلباتها وكيف أن هذه الطلبات يمكننا أن تساعد الوحدات الأخرى وكيف أن فوز الوحدة الأولى يحقق الفائدة للجميع والمصلحة العامة

6. التعاون: تميل الوحدة إلى ¹محاولة حل المشاكل وإشراكها مع الطرف الآخر للوصول إلى حل وذلك إذا توافرت الشروط الأزمة لذلك فالوحدة التنظيمية لديها طلبات واضحة وبالرغم من ذلك فالوحدة راغبة جدا في التعاون مع الطرف الآخر المتصارعة معه وتظهر الرغبة في التعاون من خلال رغبتها في الجلوس على مائدة التفاوض بل أكثر من هذا من خلال رغبتها في فهم الطرف الآخر ومحاولة التوصل إلى وضع يكون فيه الطرفين فائزين

7. الاقتصاد والفاعلية: ينبغي على الموظف العام عند قيامه بواجبات أن يضمن عدم إساءة استعمال المال بطريقة غير سليمة، وأن يدبر كل أشكال الموارد العامة كالموارد البشرية والمادية والمعنوية بطريقة تؤدي إلى الحفاظ على الممتلكات والإيرادات العامة مع ضمان تقديم الخدمة بفعالية وجودة عالية.

¹ زهير بوجعة الشلي، مرجع سابق ص 138

خلاصة : من خلال كل ما سبق يتضح أن أخلاقيات المهنة هي مجموعة المبادئ التي تعد أساسا للسلوك المطلوب لأفراد المهنة من أجل تأدية العمل على أكمل وجه، والمعايير التي تعتمد عليها الإدارة في تقييم أدائهم إيجابا أو سلبا، وهي بذلك ضرورة مهمة ولها أثر بالغ على إحداث تنمية شاملة في المنظم، ورفع ثقة الأفراد في أنفسهم وزملائهم، حيث تعتبر كل من القوة والصدق والأمانة من بين أهم الأخلاقيات المهنية الضرورية والتي يجب على كل فرد التحلي به، ويمكن اعتبارها بمثابة رقابة ذاتية لهم، وبالتالي فهي تفرض نفسها في بيئة العمل، فلا يمكن تصور أي تنظيم أو بيئة عمل بمعزل عن أخلاقيات تنظم سير الأمور داخله.

الجانب التطبيقي



تمهيد:

بعد الانتهاء من الجانب النظري للدراسة، كان لابد من دعمها بدراسة ميدانية، حتى نتمكن من الوقوف على واقع التطبيق العملي لتأثير أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي من خلال تسليط الضوء على بعض المؤسسات الاقتصادية، لقد اخترنا شركة الاتصالات الجزائرية بسوق أهراس لتكون مجالاً للتطبيق وذلك تبعاً للمؤهلات والمواصفات التي تمتاز بها المؤسسة محل الدراسة.

ولالإمام أكثر بالجانب التطبيقي، تمكنا من تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر.

عبارة عن شركة محتكرة من طرف الدولة فهي إدارة عمومية وفي نفس الوقت مؤسسة خدماتية ذات صبغة تجارية وحدة تنظيمية حيث تقوم بجملة من المهامات والتنسيق بين كل الوكالات التجارية التابعة لها فإن الدولة تسعى إلى توسيع و زيادة مهامها و سلطتها لتمكنها من تسير أنشطتها بنفسها دون العودة إلى المديرية الإقليمية والتي مقرها العاصمة و 12 مفوضية تابعة لها وهذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

المطلب الثاني: نشأة اتصالات الجزائر.

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال و تسيير الشبكات و تطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا و متعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر» و ثانيهما بالاتصالات ممثلة في «اتصالات الجزائر».

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و استمرار برنامج فتح السوق ليشمل فروع أخرى حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات vast وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية¹..

كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و

¹ وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر

لقواعد المنافسة وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

• **قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر:**

نص القرار 3/2000 المؤرخ في 5 أوت عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد اتصالات الجزائر و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكات الاتصالات في الجزائر إذ و بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخير أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات بعد مزيد من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال تبعت القرار 03/2000 أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

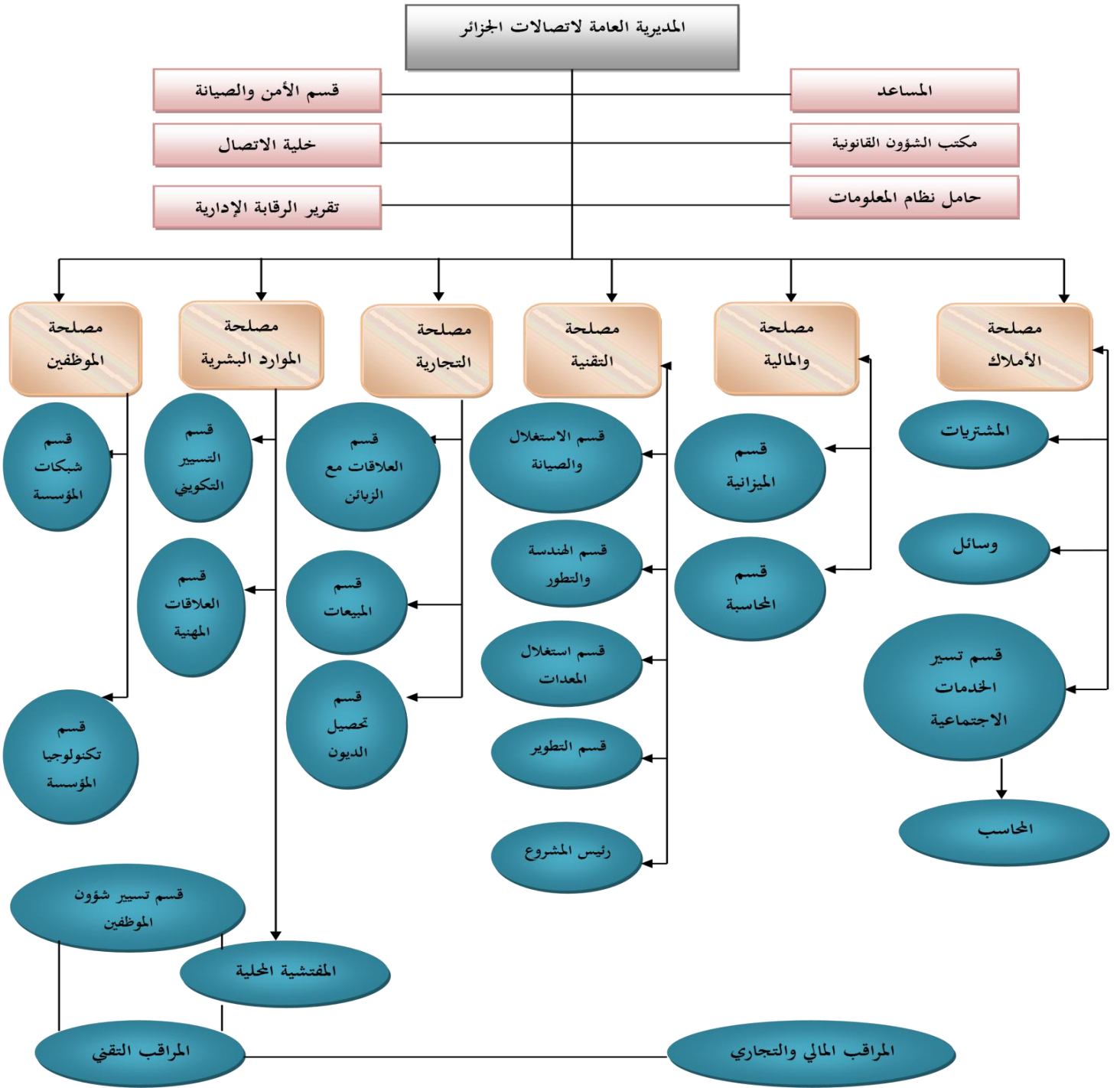
• **01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:**

كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد و مجبرة على وجود إثباتها في عالم المنافسة فيه شرسة و البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر.

هيكل المؤسسة هو إطار تنجز فيه الوظائف والمهام و هو وحدة تنظيمية محددة و منسقة بتسيير مستقلة بذاتها و تسمى بأنظمة فرعية لتنظيم و الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع سوق أهراس موضح في الشكل أسفله.

¹ وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر



المطلب الرابع: شرح الهيكل التنظيمي وأهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

أ. شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

أ. المديرية العامة لاتصالات الجزائر:

نجدها في قمة الهيكل التنظيمي لوحدة اتصالات الجزائر وهي وحدة عملية تتمتع بالاستقلالية مالية وميزانية وتقوم بتسيير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها.

وهي مهيكلة بستة أقسام مرتبطة مباشرة بالمدير وهي المساعد مكتب الشؤون القانونية، حامل نظام المعلومات، قسم الأمن والصيانة، خلية اتصال، تقرير الرقابة الإدارية.

ب. مصلحة الأملاك و الوسائل:

- تضمن تسيير و حماية ممتلكات المؤسسة؛

- تضمن الجزء المادي للمعدات و السيارات؛

- تضمن تكوين و تأهيل عمال المصلحة.

ج. مصلحة مالية:

- إعداد ميزانية المديرية العامة لاتصالات الجزائر؛

- تضمن إعداد المعلومات؛

- تسيير الحسابات البنكية؛

- المصادقة على عمليات الخزينة؛

- إنجاز التسجيلات والكتابات المحاسبية؛

- تحديث الوثائق المحاسبة لسجلات.

د. المصلحة التقنية:

- تضمن استغلال الشبكات للوصول؛

- تضمن تسخير شبكات الوصول؛

- تضمن دراسة و تطوير شبكات الاتصال للمشاريع الجديدة وتوسيعها؛

- تضمن تحضير أماكن و معدات الاتصال «هندسة معمارية النظافة، التكيف الحماية الوقاية الأمن»؛

- تضمن صيانة الهياكل القاعدية.

هـ. المصلحة التجارية:

- تحرص على إرضاء الزبائن عن طريق الوحدات التجارية والتقنية؛
- تحرص على التكفل العام بالواجهة التقنية والتجارية لتبليغ أهدافها التجارية؛
- تعالج احتياجات الزبائن وتتدخل بينهم وبين الوحدات التجارية؛
- تكوين وتأهيل عمال المصلحة؛
- تحديد وسائل ضرورية لبلوغ الأهداف التجارية؛
- تنجز استطلاعات رضا الزبائن لتحليل سلوك الزبائن؛
- إعداد فواتير وتحصيل ومعالجة الديون بطريقة ودية.
- إعداد ميزانية الفاتورة؛
- تحصيل الديون.

و. مصلحة الموارد البشرية:

سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها وتنقسم إلى:

قسم التسيير والتكوين:

- تنظم وتحدد متطلبات التكوين؛
- تحديد برامج التكوين؛
- تقوم بإجراء ومتابعة اتفاقيات مع مؤسسات التكوين؛
- تحديث نظام معلومات تسيير الموارد البشرية HR ACCESS؛
- إنجاز الميزانية البيداغوجية (تقويم البيداغوجي)؛
- تحدد وتنجز الميزانية المتوقعة لغرض التكوين؛
- التغذية العكسية (FEAD BACK) إعداد تقارير حول مشاكل التكوين.

قسم العلاقات المهنية:

- تحديد اجتماع أعضاء لجنة التأديب؛
- تحضير المحاضر لهذا الشأن. تتبع مختلف قضايا العقوبات؛
- متابعة جميع التعليمات الواردة من الوصاية المديرية العامة لتنظيم الشؤون المتعلقة بتسيير مختلف مصالح

الإدارة؛

- الإشراف على عملية المنظومة المتعلقة بترقية العمال؛
- متابعة عملية الزيارات الطبية وذلك بإبرام اتفاقية مع المصالح الصحية.
- ي. تسيير شؤون الموظفين:**
 - تضمن التسيير الإداري للعمال وتحضير الأجور؛
 - تقويم المعطيات والتقارير الإحصائية الخاصة بالعمال؛
 - تسيير نظام المعلومات للموارد البشرية.
- 2. أهمية و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:**
 - أ. أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:**
 - ضمان النفاذ إلى الشبكة الهاتفية؛
 - الوصول بالشبكات العمومية لضمان استمرارية الخدمة الشاملة؛
 - تحديد تعريفه بأسعار معقولة؛
 - نوعية خدمة تجارية تقنية متميزة؛
 - ترقية المنتجات والخدمات المتوفرة لدى اتصالات الجزائر؛
 - القضاء على مشكلة تنازع الصلاحيات وتشجيع المبادرة والانفتاح على التكنولوجيا الجديدة؛
 - السعي من أجل الحصول على حصص أكبر من سوق اتصالات الجزائر؛
 - صيانة فعالة الشبكات والتجهيزات من أجل التحسين المستمر.
 - ب. أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر:**
 - المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر؛
 - المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي لاتصالات الجزائر؛
 - المساهمة في رفع اقتصاد البلاد لأنها ذات طابع اقتصادي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

تركز الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة وتحليل تأثير أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي، حيث يشمل هذا الموضوع تحديد الطريقة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة.

يمكن اعتبار منهج الدراسة هو الأسلوب المتبع من قبل الباحث للوصول في النهاية إلى النتائج المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، وهي الطريقة المنهجية المستخدمة لحل مشكلة البحث، بالإضافة إلى ذلك، فإن العلم هو الذي يتعامل مع كيفية إجراء البحث العلمي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف توضيح أثر أخلاقيات العمل في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة.

1. **مصادر البيانات:** تم الحصول على البيانات عن طريق مصادر أولية ومصادر ثانوية كانت كما يلي:

أ. مصادر البيانات الأولية:

تكونت هذه المصادر من تصميم استبيان ومن ثم توزيعه على عينة الدراسة، وذلك لدراسة بعض مفردات البحث وحصصها وجمع المعلومات اللازمة حول موضوع البحث، ثم إفراغها وتحليلها باستخدام التحليل الإحصائي برنامج spss، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة من أجل الوصول إلى المؤشرات والمؤشرات القيمة التي تدعم موضوع الدراسة.

ب. مصادر البيانات الثانوية:

متمثلة في المعطيات من الجانب النظري، حيث نقوم بحسب مقدرتنا وما توفر لدينا من الوسائل والأدوات التي بحوزتنا المتمثلة في الكتب والمذكرات والمطبوعات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة ودراسها والتي تتعلق بموضوعنا.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بسوق أهراس، وقد حرص الباحث على اختيار أفراد العينة بعناية وذلك للحصول على إجابات دقيقة وذات مصداقية يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستنتاجات.

ب. عينة الدراسة:

لقد بلغ حجم العينة 30 فردا تم توزيع الاستمارة على بعض أفراد العينة هذا وبعدها تم استرجاع 30 استبانة قابلة للتحليل.

3. بيانات الدراسة وطرق جمعها:

تتمثل أساسا في الاستبانة كما أنها تعتبر الوسيلة العملية التي تسهل على الباحث الاتصال بعدد كبير من المبحوثين في مدة وجيزة وبأقل تكلفة، والتي تعرف على أنها: صحيفة أو كشف، يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي، وقد صممت نموذج الاستبانة للدراسة أثر أخلاقيات العمل في إدارة الصراع التنظيمي لموظفي اتصالات الجزائر، لولاية سوق أهراس تتكون من قسمين :

أ. **القسم الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية)

ب. **القسم الثاني:** يشمل محورين، حيث يمكن توضيحهما كما يلي :

✚ **المحور الأول:** أخلاقيات العمل: يشتمل على 25 عبارة مقسمة إلى أربعة أبعاد (القيم الشخصية ويتكون من 08 عبارات، التنظيم الإداري ويتكون من 07 عبارات، المسؤولية والأمانة ويتكون من 06 عبارات، السرية ويتكون من 04 عبارات).

✚ **المحور الثاني:** إدارة الصراع التنظيمي: حيث يشتمل على 15 عبارة.

قد قابل عبارات القسم الثاني الذي يتضمن محورين مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (01) : توزيع درجات عبارات وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

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

Uma Sekaran, research methods for business skill building approach, 4th dition johan :Source
.wiley and son, inc new York,2004, p 197

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة (الاستبانة)

1. صدق الاستبانة

قدمنا الاستبيان بشكله الأولي إلى مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة والمعرفة في موضوع دراستنا ، وبعد إعطائنا ملاحظات حول وضوح العبارات ومدى انتمائها إلى محورها، ومدى قياسها لما وضعت لأجله، ومعرفة إذ هي شاملة لكل العناصر الواجب دخولها في التحليل، وبعدها قمنا بالتعديلات الضرورية والعمل بالملاحظات التي رأى المحكمين أنها ضرورية لتحسين جودة العبارات وجعلها أكثر دلالة ووضوحا للمبحوثين، وقدمنا في الأخير الاستبانة في صورتها النهائية وفقا لما هو موضح في الملحق رقم (01).

2. ثبات الاستبيان:

يقصد بالثبات: " أن يعطي الاختبار نفس النتائج باستمرار، إذا استخدم أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة"¹، وعليه فإن إجابات أفراد العينة تبقى نفسها حتى ولو كرر الاختبار لأكثر من مرة على نفس العينة ومعامل الثبات Alphas Cronbach يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، فكلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقتربت من الصفر كان منخفضا، حيث يمكننا الحكم على الاستبانة بأنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات إذا كانت قيمة معامل الثبات Alphas Cronbach أكبر من 0.60، وللتأكد من ذلك قمنا بحساب معامل الثبات باستخدام Spss لكل من المتغيرين، وكذا الثبات الكلي للاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي :

¹ فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2002، ص165.

الجدول رقم (02): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	نسبة الثبات
الأول	أخلاقيات العمل	25	0.964	96.4%
الثاني	إدارة الصراع التنظيمي	15	0.941	94.1%
	معامل الثبات الكلي	40	0.976	97.6%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن:

- ✓ معامل Cronbach Alphas بالنسبة للمحور الأول (أخلاقيات العمل) تجاوز 90% حيث بلغ 96.4% بمعنى أن معدل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية.
 - ✓ معامل Cronbach Alphas بالنسبة للمحور الثاني (إدارة الصراع التنظيمي) تجاوز 90% حيث بلغ 94.1% بمعنى أن معدل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية.
 - ✓ معامل Cronbach Alphas بالنسبة معامل الثبات الكلي (للاستبيان) تجاوز 90% حيث بلغ 97.6% بمعنى أن معدل ثبات للاستبيان ككل يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا وجيدة.
- ومن خلال هذا التحليل يمكننا القول أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومنه يمكن الاعتماد على هذه الاستبانة كأداة لهذه الدراسة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

لغرض تحقيق أهداف وفرضيات البحث تم استخدام النظام الإحصائي (Statistical Package for Social Science) (SPSS)، وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة.

وقد استخدم في هذه الدراسة الوسائل الإحصائية التالية:

1. المدى:

بالرغم من سهولة وبساطة حسابه، إلا أنه مقياس غير دقيق للتشتت لأنه يعتمد على القيم المتطرفة فقط ويتجاهل باقي القيم بينها، ويمثل الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة بين البيانات المعنية، ولأننا اعتمدنا على

مقياس ليكرت المكون من خمس درجات، فقد وصل النطاق إلى قيمة ثابتة تساوي 1.8، ويساعدنا ذلك في الحكم على أهمية المتوسط الحسابي من خلال معرفة المجال أو الفئة التي ينتمي إليها.

ولمعرفة وتحديد المتوسط الحسابي للعينة والذي يعتبر أحد المؤشرات الإحصائية، يجب أولاً وضع الحدود العليا والدنيا لمقياس Likert الخماسي، وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في القياس

$$\text{الأعلى الحد} - \text{الأدنى الحد} / \text{عدد الفئات} = \text{الأهمية النسبية،}$$

$$0.8 = 5 / 1 - 5$$

وعليه تتحدد فئات مقياس Likert الخماسي كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم (02): فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها

الفئة	[1.80 - 1]	[2.60 - 1.81]	[3.40 - 2.61]	[4.20 - 3.41]	[5 - 4.21]
الدرجة	1	2	3	4	5
الدرجات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مستوى الموافقة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسطة	قوي	قوي جدا

المصدر : من إعداد الطالبة.

2. النسب المئوية: وهذا لمعرفة نسبة مجتمع الدراسة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبانة، وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد المجتمع.

3. الوسط الحسابي: إن الوسط الحسابي هو القيمة التي تقع في منتصف البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده.

4. الانحراف المعياري: هو مجموعة من البيانات هو الجذر التربيعي الموجب للتباين، وبذلك فإن وحدات الانحراف المعياري هي نفس وحدات البيانات الأصلية ويرمز له بالرمز S، وغالبا يفضل استخدام الانحراف المعياري لأن مقياس التشتت المطلق يجب أن يكون له نفس وحدات القراءات الأصلية وهو متحقق في حالة الانحراف المعياري ويستعمل من أجل معرفة مدى تشتت الإجابات لدى أفراد العينة عن وسطها

5. معامل الارتباط (Pearson): لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

6. معامل ألفا كرومباخ : تم استخدامه للتأكد من ثبات محاور الاستبانة.
7. الانحدار الخطي البسيط : يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغير مستقل على المتغير التابع ولقد تم الاعتماد عليه لمعرفة أثر أخلاقيات العمل بأبعادها على إدارة الصراع التنظيمي، ومن ثم اختبار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص.
8. اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة نوع البيانات هل تتبع توزيعا طبيعيا أم لا.

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سنرى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، مع اختبار التوزيع الطبيعي، وكذلك تحليل و مناقشة فرضيات الدراسة الدراسة.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

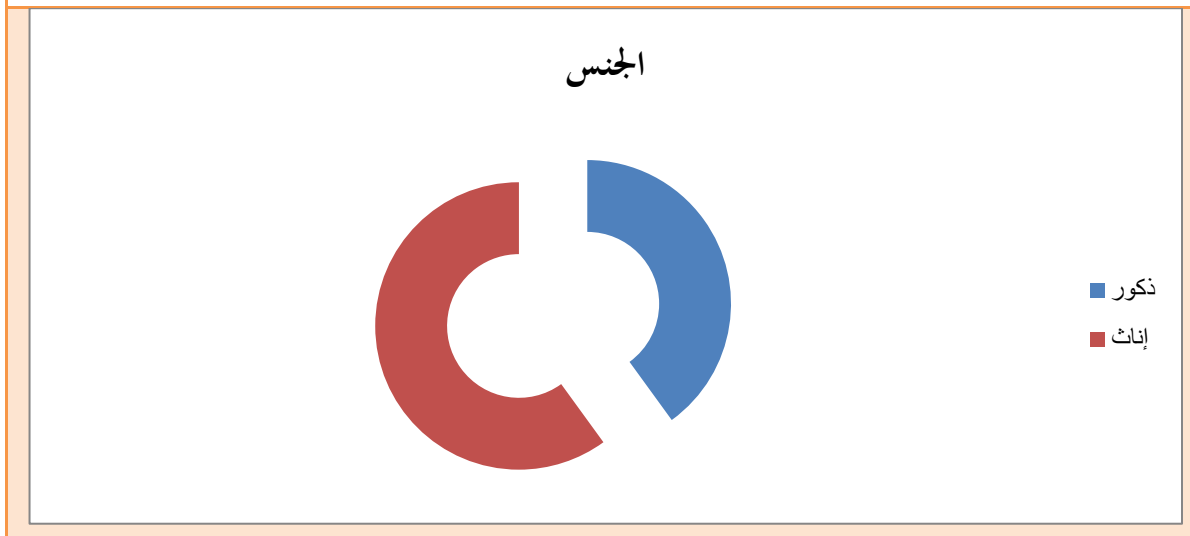
يتضمن الجزء الأول من الاستبانة بيانات موضوعية، نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية وسيتم التطرق لها وتحليلها

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	12	40%
	أنثى	18	60%
المجموع		30	100%

الشكل رقم(02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22). و excel

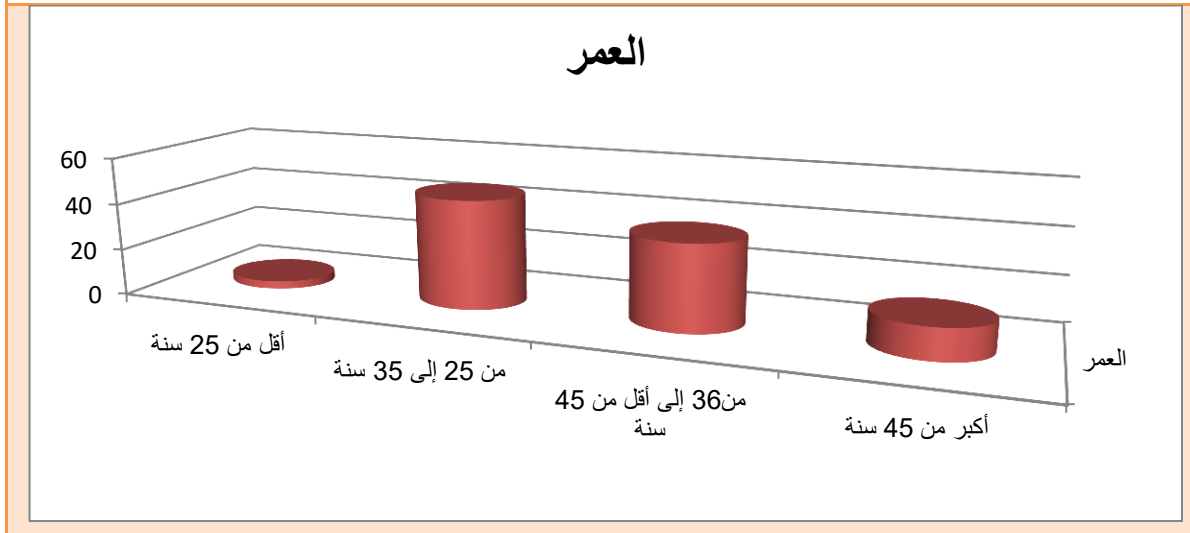
من الجدول والرسم البياني يتضح أن أغلب أفراد العينة هم إناث وعددهم 18 بنسبة 60%، في حين بلغ عدد الذكور 12 بنسبة 40% من مجموع أفراد العينة.

1. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 25 سنة	1	3.3%
	من 25 إلى 35 سنة	14	46.7%
	من 36 إلى أقل من 45 سنة	11	36.7%
	أكبر من 45 سنة	4	13.3%
المجموع		30	100%

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (v.22). و excel

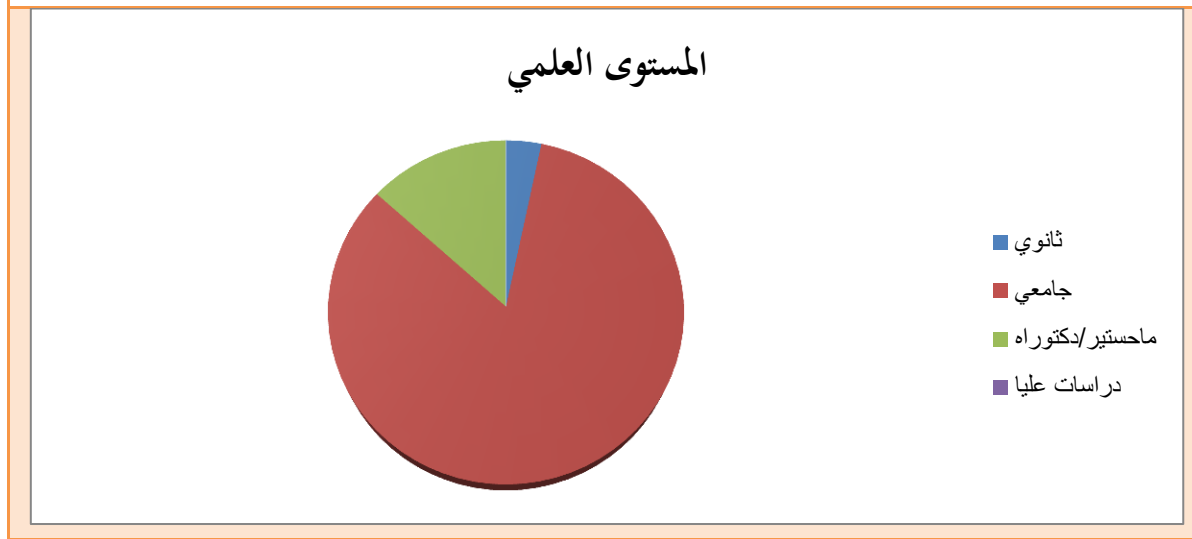
أما بالنسبة لمتغير العمر فإن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من الفئتين من 25 إلى 35 سنة بنسبة 46.7% وقدروا بـ 14 فرد، تليها فئة من 36 إلى أقل من 45 سنة وقدر بـ 11 فرد بنسبة 36.7%، في حين سجلت نسبة ضئيلة للفئة العمرية أكبر من 45 سنة بـ 13.3%، وأيضا فئة أقل من 25 سنة وقدر عددهم بفرد واحد بنسبة 3.3%، ويوضح ذلك أن أغلبية الأفراد من فئة الشباب.

2. توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى العلمي	ثانوي	01	%3.3
	جامعي	25	%83.3
	ماجستير/دكتوراه	04	%13.3
	دراسات عليا	-	-
المجموع		30	%100

الشكل رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (v.22). و excel

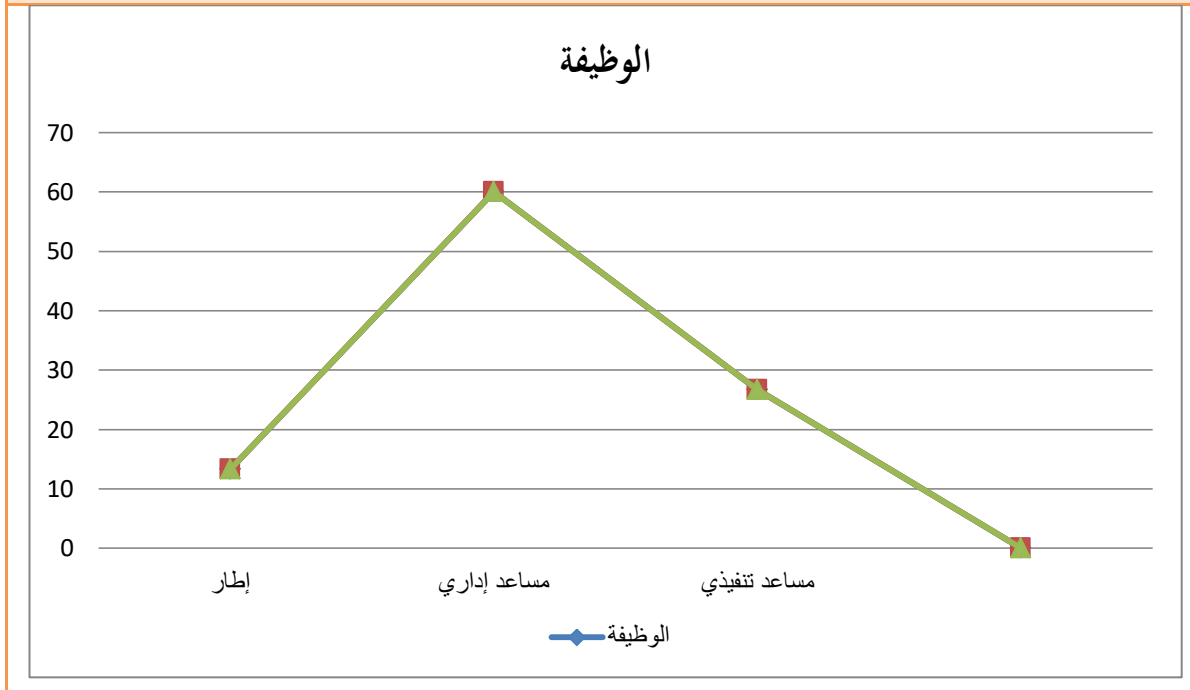
فيما يتوزع متغير المستوى التعليمي كالتالي: أغلبية أفراد العينة جامعيين حيث بلغ عددهم 83.3 فردا وقدرة نسبتهم بـ %83.3، ثم يليهم ذو المستوى ماجستير/دكتوراه بـ 04 أفراد بنسبة %13.3، وفي الأخير مستوى ثانوي بنسبة %3.3 بفرد واحد، في حين لم تسجل أي موظف ذو مستوى دراسات عليا.

3. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	إطار	04	%13.3
	مساعد إداري	18	%60
	مساعد تنفيذي	08	%26.7
المجموع		30	%100

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (v.22). و excel

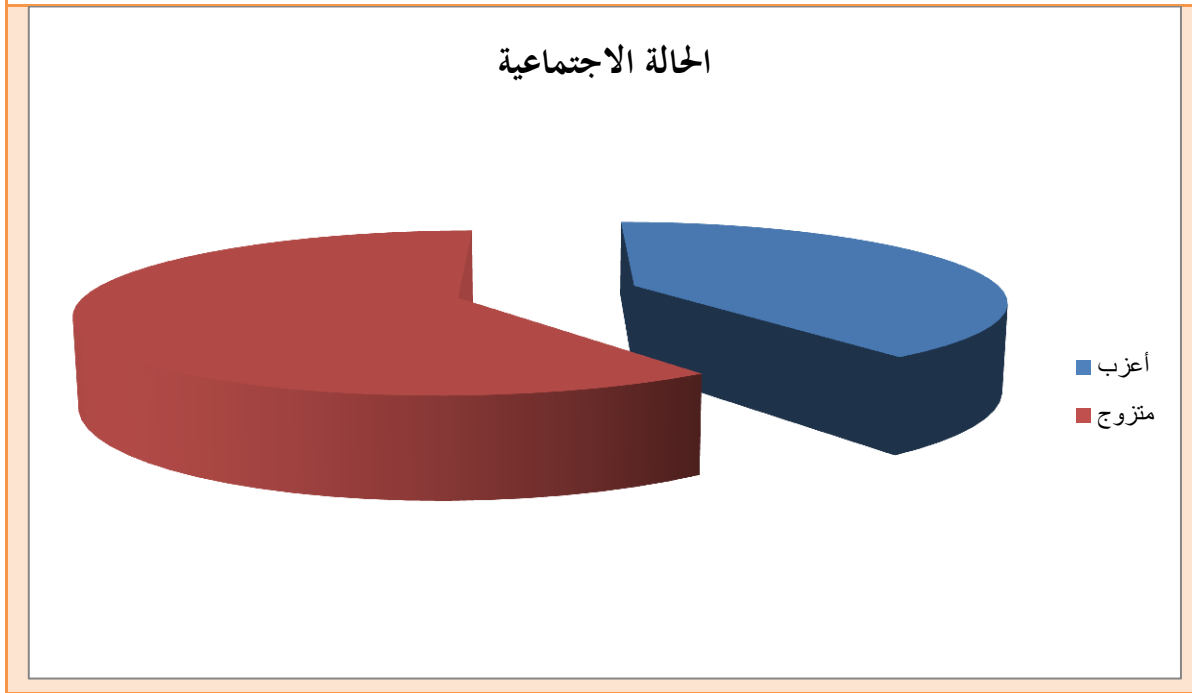
بالنسبة لتوزيع الأفراد حسب الوظيفة نلاحظ أن العينة الخاضعة للدراسة بشكل أكبر تعود لمساعد إداري بنسبة 60%، حيث قدر عددهم بـ 18 موظف، ثم يليها مساعد تنفيذي بنسبة 26.7%، وبلغ عددهم 08 موظفين، ويأتي بعدها إطار في المؤسسة وعددهم 04 ويشكلون نسبة تقدر بـ 13.3%.

4. توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الحالة الاجتماعية	أعزب	12	%40
	متزوج	18	%60
المجموع		30	%100

الشكل رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (v.22). و excel

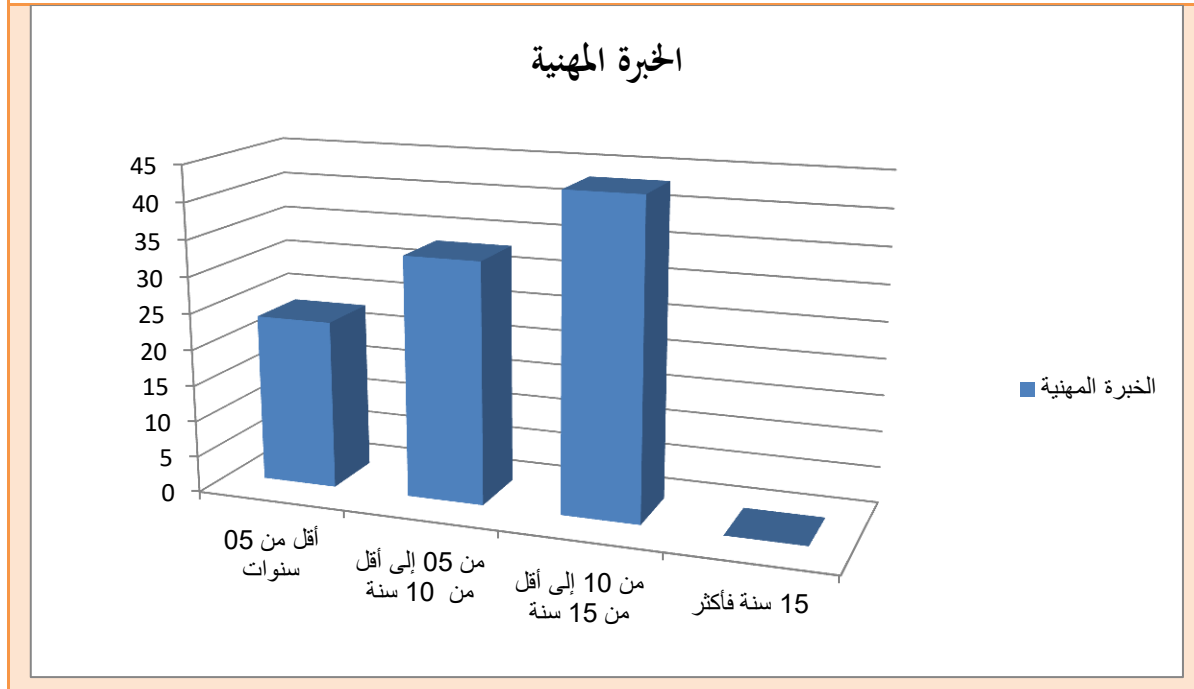
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة المتزوجين بنسبة %60 بـ 18 موظف متزوج، أما بالنسبة للعزاب فقد بلغت نسبتهم بـ %40 بـ 12 موظف عزاب، يتضح أن أغلب أفراد العينة هم متزوجين من إجمالي أفراد العينة.

5. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	7	%23.3
	من 05 إلى أقل من 10 سنة	10	%33.3
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	13	%43.3
	15 سنة فأكثر	-	-
المجموع		30	%100

الشكل رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (v.22). و excel

نلاحظ بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر أن أكبر نسبة كانت للأفراد الذين يمتلكون خبرة أقل من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 43.3%، ثم يليها الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 05-10 سنوات بعدد 10 موظفين وقدرت نسبتهم 33.3%، والباقي ذو خبرة أقل من 05 سنوات بـ 07 موظفين، ويوضح ذلك أن أغلبية الأفراد لديهم مستوى خبرة جيدة.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

1. تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول "أخلاقيات العمل"

أ. تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الأول: "القيم الشخصية":

جدول رقم (09): نتائج تحليل عبارات البعد الأول: "القيم الشخصية"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	لا تتدخل في مسؤوليات المرؤوسين من أجل خدمة مصالحك.	3,833	,8740	قوي
02	تقوم العلاقة على أساس الاحترام المتبادل والعلاقات السلمية والودية.	3,733	,7390	قوي
03	تقول الحقيقة حتى في المواقف التي تتعارض مع اهتماماتك الشخصية.	3,600	,8940	قوي
04	يلتزم العمال بالصدق وعدم الغش في أداء عملهم	3,866	,9370	قوي
05	عندما ترتكب انتهاكات في عملك، فإنك تقبل العقوبة عليها	3,733	1,014	قوي
06	تقم بعملك دون الحاجة إلى بعض الإشراف	3,500	1,008	قوي
07	أحافظ على الأسرار المهنية للمنظمة.	3,600	1,037	قوي
08	أقدم عملي في الوقت المحدد.	3,566	1,040	قوي
	جميع عبارات البعد	3,700	,8570	قوي

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22).

جاء البعد الأول: "القيم الشخصية" على درجة قوية من الموافقة حيث يقدر المتوسط الكلي ب: (3.70) وهو يفوق المتوسط المعتمد (3.00) ، وبناء على آراء أفراد عينة الدراسة فإنه هناك اهتمام من طرف عمال مؤسسة اتصالات الجزائر -سوق أهراس- والتي تعتبر عندهم قوية، نتيجة لمعاقبة المديرية لغير الملتزمين بالسلوك الأخلاقي، وتسعى المديرية إلى ترسيخ السلوكيات الأخلاقية بين موظفيها، وهذا ما يساعد على خلق وتعزيز مبادئ أخلاقيات العمل.

وكانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي تقدر بـ (3.86) للعبارة رقم (04) (يلتزم العمال بالصدق وعدم الغش في أداء عملهم) بانحراف معياري يقدر بـ (0.93) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها، ودرجة الموافقة على هذه العبارة كانت قوية

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الأقل قدر بـ (3.50) كان للعبارة رقم (06) (تقم بعملك دون الحاجة إلى بعض الإشراف) بانحراف معياري قدر بـ (1.00) الذي يشير إلى عدم تمركز الإجابات وتشتتها، ودرجة الموافقة كانت قوية.

ب. تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الثاني: "التنظيم الإداري":

جدول رقم (10): نتائج تحليل عبارات البعد الثاني: "التنظيم الإداري"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
09	لا يمنحني المدير المباشر الفرصة للتدخل في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.	3,466	,8190	قوي
10	في كثير من الأحيان، لا يتوافق منصب الترقية مع مؤهلات الموظف.	3,733	,9070	قوي
11	أشارك بتقديم اقتراحات لحل مشاكل العمل.	3,800	,9610	قوي
12	يتبع المدير سياسات واضحة في عملية مراقبة الحالات ومتابعتها.	3,733	1,048	قوي
13	يقوم المدير بتعيين الموظفين للعمل بناءً على قدراتهم ومهاراتهم.	3,666	,8440	قوي
14	تعتمد الإدارة على نظام اتصال فعال لتسهيل إجراءات العمل.	3,700	,7490	قوي
15	لا توجد فرص متساوية بين الموظفين في عملية الترقية.	3,766	,7730	قوي
	جميع عبارات البعد	3,616	,7030	قوي

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22).

جاء البعد الثاني "التنظيم الإداري" على درجة قوية من الموافقة حيث يقدر المتوسط الكلي بـ (3.61)، وانحراف معيار قدر بـ (0.70) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها، وبناء على آراء أفراد عينة الدراسة فإن التنظيم الإداري في تصوره قوي نتيجة تتبع المدير سياسات واضحة في عمليات الرقابة ومتابعة

الأعمال، والإبلاغ عن سلوكيات التي تتعارض مع قوانين المديرية، و اعتماد المديرية على نظام اتصال فعال في تسهيل إجراءات العمل، وهذا ما يوفر مناخ ملائم لبذل مجهود أكثر لتحقيق أهداف المديرية.

وكانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي تقدر بـ (3.80) للعبارة رقم (11) (أشارك بتقديم اقتراحات لحل مشاكل العمل) بانحراف معياري يقدر بـ (0.96) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها، ودرجة الموافقة على هذه العبارة كانت قوية.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الأقل قدر بـ (3.46) كان للعبارة رقم (09) (لا يمنحني المدير المباشر الفرصة للتدخل في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية) بانحراف معياري قدر بـ (0.81) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها، ودرجة الموافقة كانت قوية.

ج. تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الثالث: "المسؤولية والأمانة":

جدول رقم (11): نتائج تحليل عبارات البعد الثالث: "المسؤولية والأمانة"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
16	أحرص على تحمل مسؤولية المهام الموكلة إليّ	13,56	21,00	قوي
17	أهتم بمستقبل المؤسسة وأنا ملتزم بتنفيذ مهمتها	3,400	,8550	متوسطة
18	قدم عملاً إضافياً للتقدم والنمو في الأعمال	3,433	,9710	قوي
19	أتأكد من تقديم صورة إيجابية عن المؤسسة.	3,633	,7640	قوي
20	احتفظ بالممتلكات المادية وغير المادية وأدوات العمل	013,7	498,0	قوي
21	أشعر بالندم عندما لا أقوم بعملية	3,766	,8970	قوي
	جميع عبارات البعد	3,666	,8230	قوي

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (v.22).

جاء البعد الثالث "المسؤولية والأمانة" على درجة قوية من الموافقة حيث يقدر المتوسط الكلي بـ (3.66) وهو يفوق المتوسط المعتمد (3.00)، وبناء على آراء أفراد عينة الدراسة فإن المسؤولية والأمانة لديهم قوية نتيجة

على الشعور بالندم عند التفاني في العمل، والتزامهم بعملهم بأمانة مهنية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة، وتقديم صورة إيجابية لها، وهذا ما يساعدهم على التكيف مع طبيعة العمل وكذلك مع زملائهم.

وكانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي تقدر بـ (3.76) للعبارة رقم (21) (أشعر بالندم عندما لا أقوم بعملتي) بانحراف معياري يقدر بـ (0.89) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها، ودرجة الموافقة على هذه العبارة كانت قوية.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الأقل قدر بـ (3.40) كان للعبارة رقم (17) (أهتم بمستقبل المؤسسة وأنا ملتزم بتنفيذ مهمتها) بانحراف معياري قدر بـ (0.85) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها، ودرجة الموافقة كانت متوسطة.

د. تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الرابع: "السرية":

جدول رقم (12): نتائج تحليل عبارات البعد الرابع: "السرية"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
22	حافظ على سرية التعليمات والتقارير من الآخرين	4,033	,6680	قوي
23	أعطي معلومات صحيحة ومؤكدة عندما يُسمح لي بذلك حسب الحاجة ولغرض فقط	3,633	,8500	قوي
24	أبتعد عن فضول النظر إلى المعلومات التي لا تهمني في العمل	6643,	378,0	قوي
25	ألتزم بإجراءات أمن المعلومات التجارية الخاصة والعامة	3,366	1,033	قوي
	جميع عبارات البعد	3,700	,6240	قوي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22).

جاء البعد الرابع "السرية" على درجة قوية من الموافقة حيث يقدر المتوسط الكلي بـ (3.70) وهو يفوق المتوسط المعتمد (3.00)، وبناء على آراء أفراد عينة الدراسة فإن السرية لديهم قوية نتيجة على الحفاظ على سرية المعلومات وتقارير الابتعاد عن أشياء لا تهمهم في العمل، والتزامهم بعملهم بأمانة المعلومات التجارية والعامة.

وكانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي تقدر بـ (4.03) للعبارة رقم (22) (حافظ على سرية التعليمات والتقارير من الآخرين) بانحراف معياري يقدر بـ (0.66) الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها، ودرجة الموافقة على هذه العبارة كانت قوية.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الأقل قدر بـ (3.36) كان للعبارة رقم (25) (ألتزم بإجراءات أمن المعلومات التجارية الخاصة والعامّة) بانحراف معياري قدر بـ (1.03) الذي يشير إلى عدم تمركز الإجابات وتشتتها، ودرجة الموافقة كانت متوسطة.

2. تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني "إدارة الصراع التنظيمي"

جدول رقم (13): نتائج تحليل عبارات المحور الثاني: "إدارة الصراع التنظيمي"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	أنا أسعى باستمرار لتحقيق أهدائي.	3,700	,9520	قوي
02	استخدم القواعد واللوائح لإدارة الصراع في مكان العمل	3,633	,8500	قوي
03	أناقش بشكل مباشر أسباب الصراع مع الموظفين.	3,766	1,006	قوي
04	أنتقل أفكارى للموظفين بوضوح	3,833	,9490	قوي
05	تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين.	3,666	,8840	قوي
06	يجب على الموظفين تحمل مسؤولية إدارة الصراع	663,8	747,0	قوي
07	اطلب من الموظفين المساعدة في إدارة الصراع.	3,733	1,048	قوي
08	أقدم بعض التنازلات عند إدارة الصراع.	3353,	1,053	قوي
09	أنا أصبر على الحفاظ على وجهة نظري.	3,766	,8970	قوي
10	أفتح قنوات اتصال مباشرة مع الموظفين	3,733	,9070	قوي
11	أقم بإنهاء الصراع باستخدام الأوامر والتعليمات.	3,800	1,095	قوي
12	أشجع الموظفين على استخدام الأساليب العلمية في إدارة الصراع.	3,566	1,165	قوي
13	متأكد من أن الصراع ليس مصدر قلق.	3343,	,8890	قوي
14	أطلب المساعدة من المتخصصين في حل النزاعات.	3,600	1,101	قوي
15	استخدام التعارضات الموجودة لمصلحة العمل.	3,933	,9800	قوي
	جميع عبارات البعد	3,733	,8170	قوي

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22).

من خلال الجدول رقم () نلاحظ :

كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي تقدر بـ (3.93) للعبارة رقم (15)، (استخدام التعارضات الموجودة لمصلحة العمل) بانحراف معياري يقدر بـ (0.980) ودرجة الموافقة على هذه العبارة كانت قوية يشير هذا على عدم تشتت أفراد العينة حول هذه العبارة وكانت إجاباتهم موافقين أو موافقين بشدة.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الأقل قدر بـ (3.43) كان للعبارة رقم (13)، (متأكد من أن الصراع ليس مصدر قلق) بانحراف معياري قدر بـ (0.889) ودرجة الموافقة كانت متوسطة وهذا يشير على عدم تشتت أفراد العينة حول الإجابة على هذه العبارة.

أما بالنسبة للبعد ككل قدرت قيمة المتوسط الحسابي (3.73) بانحراف معياري قدر بـ (0.817) وهذا ما يعني أن عينة الدراسة ترى أن إدارة الصراع التنظيمي من أهم السبل التي تحرص عليها مؤسسة اتصالات الجزائر بسوق أهراس بدرجة موافقة قوية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

1. اختبار التوزيع الطبيعي للعينة:

2. إن اختبار التوزيع الطبيعي أي اختبار كولموجروف سمرنوف Kolmogorov- Smirnov يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذ كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وذلك قبل البدء في تطبيق اختبار فرضيات الدراسة فقد تم التأكد من إتباع بيانات التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (Sample Kolmogorov One)، و النتائج التالية تبين ما تم التوصل إليه :

الجدول رقم (14) : اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

محاور الدراسة	محتوى المحور	Statistique	Sig مستوى المعنوية
أخلاقيات العمل		0.251	0.074
إدارة الصراع التنظيمي		0.139	0.085

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22).

يوضح الجدول رقم () نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور "أخلاقيات العمل" و"إدارة الصراع التنظيمي" أكبر من مستوى المعنوية المعتمد أي ($\text{sig} > 0.05$)، وهذا يدل على أن بيانات الظاهرة المدروسة تخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكننا اختبار فرضيات الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد اهتمام لأخلاقيات العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

والتي يمكن صياغتها كما يلي :

- H_0 لا يوجد اهتمام لأخلاقيات العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- H_1 يوجد اهتمام لأخلاقيات العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- الجدول رقم (15) يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي

عبارات المحور الأول والمتوسط الفرضي $\mu = 3$

Test value = 3							
SIG	درجة الحرية	T المحسوبة	الفرق بين \bar{x} و $\mu = 3$	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	اهتمام لأخلاقيات العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر
0.001	29	3.890	0.600	0.844	3.600	30	
قيمة T الجدولية: $T_{\text{tab}} = 2.042$ عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية $DF = 29$							

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22).

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الأول المتعلق بأخلاقيات العمل بالمؤسسة بلغ ($\bar{x} = 3.600$) وانحراف معياري بلغ ($\sigma = 0.844$) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($\mu = 3$) والفرق بينهما موجب ($\bar{x} - 3 = 0.600$) أي أنه يوجد اهتمام لأخلاقيات العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة ونتائج إجابات العينة دال إحصائيا حيث أن قيمة (T) المحسوبة $T_{\text{cal}} = 3.890$ أكبر من القيمة (T) الجدولية $T_{\text{tab}} = 2.042$ ، كما أن قيمة SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ومنهُ يمكننا اتخاذ القرار النهائي برفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 وعليه نقول أنه "يوجد اهتمام لأخلاقيات العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ".

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد اهتمام بإدارة الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

والتي يمكن صياغتها كما يلي :

- H_0 لا يوجد اهتمام بإدارة الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- H_1 يوجد اهتمام بإدارة الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- الجدول رقم (16) يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الثاني والمتوسط الفرضي $\mu = 3$

Test value = 3							
SIG	درجة الحرية	T المحسوبة	الفرق بين \bar{x} و $\mu = 3$	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	اهتمام بإدارة الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر
0.000	29	4.915	0.733	0.817	3.733	30	
قيمة T الجدولية: $T_{tab} = 2.042$ عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية DF=29							

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22).

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المحور الثاني المتعلق بإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة بلغ ($\bar{x} = 3.733$) وانحراف معياري بلغ ($\sigma = 0.817$) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($\mu = 3$) والفرق بينهما موجب ($\bar{x} - 3 = 0.733$) أي أنه يوجد اهتمام بإدارة الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً حيث

أن قيمة (T) المحسوبة $T_{cal}=4.915$ أكبر من القيمة (T) الجدولية $T_{tab}=2.042$ ، كما أن قيمة SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05

ومنه يمكننا اتخاذ القرار النهائي برفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 وعليه نقول أنه "يوجد اهتمام بإدارة الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05". $\alpha=$

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

لقبول أو رفض فرضيات الدراسة استخدمنا الانحدار الخطي البسيط وقاعدة الرفض أو القبول هي إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة (1.98)، أو بالنظر إلى قيمة Sig في مخرجات Spss عند مستوى دلالة 5% فإننا نقبل H_0 ونرفض H_1 .

نرفض :

- H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

- H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

الجدول رقم (17) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالث

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين أخلاقيات العمل وإدارة الصراع التنظيمي					
معامل الارتباط Pearson		0.627		أخلاقيات العمل	
مستوى المعنوية SIG		0.000			
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي					
الخطأ المعياري للتقدير = 0.64801				معامل التحديد $R^2 = 0.393$	
مستوى المعنوية 0.000				قيمة $F = 18.120$	
المتغير	b	Seb	β	قيمة T	معنوية T
الثابت	1.551	0.526	-	2.947	0.006
أخلاقيات العمل	0.606	0.142	0.627	4.257	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22).

نلاحظ من الجدول رقم () أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.393) وهو يدل على مساهمة المتغير المستقل "أخلاقيات العمل" في سلوك المتغير التابع "إدارة الصراع التنظيمي" بنسبة 39.3% أي أن 60.7% من التأثير في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بسوق أهراس يعود إلى عوامل أخرى، وأن قيمة F المحسوبة البالغة (18.120) أكثر من قيمة F الجدولة التي تقدر بـ (1.98) عند مستوى دلالة (0.000) sig وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين أخلاقيات العمل وإدارة الصراع التنظيمي يلاحظ أن معامل الارتباط (0.627) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة احتمال المعنوية هي (0.000) أقل من (0.05)، مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين أخلاقيات العمل وإدارة الصراع التنظيمي محل الدراسة.

ويمكننا تمثيل هذا الأثر وفقا لمعادلة الانحدار التالية :

$$Y = 1.551 + 0.606X$$

ومنه يمكن القول أنه كلما زادت قيمة المتغير المستقل "أخلاقيات العمل" بوحدة واحدة تتبعه زيادة في قيمة المتغير التابع "إدارة الصراع التنظيمي" بمقدار (0.606).

ومنه يمكننا اتخاذ القرار برفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 وعليه نقول أنه : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -سوق أهراس- عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

4. اختبار الفرضيات الفرعية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الشخصية على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -سوق أهراس- عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

نفرض :

- H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الشخصية على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$
- H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الشخصية على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الجدول رقم (18) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين القيم الشخصية وإدارة الصراع التنظيمي					
معامل الارتباط Pearson		0.756		القيم الشخصية	
مستوى المعنوية SIG		0.000			
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر القيم الشخصية على إدارة الصراع التنظيمي					
معامل التحديد $R^2 = 0.571$			الخطأ المعياري للتقدير = 0.54460		
قيمة F = 37.297			مستوى المعنوية 0.000		
المتغير	b	Seb	β	قيمة T	معنوية T
الثابت	1.067	0.448	-	2.383	0.024
القيم الشخصية	0.721	0.118	0.756	6.107	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22).

نلاحظ من الجدول رقم () أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.571) وهو يدل على مساهمة المتغير المستقل "القيم الشخصية" في سلوك المتغير التابع "إدارة الصراع التنظيمي" بنسبة 57.1% أي أن 42.9% من التأثير في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بسوق أهراس يعود إلى عوامل أخرى، وأن قيمة F المحسوبة البالغة (37.297) أكثر من قيمة F الجدولة التي تقدر بـ (1.98) عند مستوى دلالة (0.000) sig وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين القيم الشخصية وإدارة الصراع التنظيمي يلاحظ أن معامل الارتباط (0.756) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة احتمال المعنوية هي (0.000) أقل من (0.05)، مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيم الشخصية وإدارة الصراع التنظيمي محل الدراسة.

ويمكننا تمثيل هذا الأثر وفقا لمعادلة الانحدار التالية :

$$Y = 1.067 + 0.721X$$

ومنه يمكن القول أنه كلما زادت قيمة المتغير المستقل "القيم الشخصية" بوحدة واحدة تتبعه زيادة في قيمة المتغير التابع "إدارة الصراع التنظيمي" بمقدار (0.721).

ومنه يمكننا اتخاذ القرار برفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 وعليه نقول أنه : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الشخصية على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الإداري على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".
نفرض :

- H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الإداري على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$
- H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الإداري على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الجدول رقم (19) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين التنظيم الإداري وإدارة الصراع التنظيمي		
0.686	معامل الارتباط Pearson	التنظيم الإداري
0.000	مستوى المعنوية SIG	
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التنظيم الإداري على إدارة الصراع التنظيمي		
0.60509	الخطأ المعياري للتقدير =	معامل التحديد $R^2 = 0.471$

مستوى المعنوية 0.000					قيمة F = 24.894
معنوية T	قيمة T	β	Seb	b	المتغير
0.160	1.445	-	0.588	0.850	الثابت
0.000	4.989	0.686	0.160	0.797	التنظيم الإداري

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22).

نلاحظ من الجدول رقم () أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.471) وهو يدل على مساهمة المتغير المستقل "التنظيم الإداري" في سلوك المتغير التابع "إدارة الصراع التنظيمي" بنسبة 47.1% أي أن 52.9% من التأثير في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بسوق أهراس يعود إلى عوامل أخرى، وأن قيمة F المحسوبة البالغة (24.894) أكثر من قيمة F الجدولة التي تقدر بـ (1.98) عند مستوى دلالة sig (0.000) وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين التنظيم الإداري وإدارة الصراع التنظيمي يلاحظ أن معامل الارتباط (0.686) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة احتمال المعنوية هي (0.000) أقل من (0.05)، مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين التنظيم الإداري وإدارة الصراع التنظيمي محل الدراسة. ويمكننا تمثيل هذا الأثر وفقا لمعادلة الانحدار التالية :

$$Y = 0.850 + 0.797X$$

ومنه يمكن القول أنه كلما زادت قيمة المتغير المستقل "التنظيم الإداري" بوحدة واحدة تتبعه زيادة في قيمة المتغير التابع "إدارة الصراع التنظيمي" بمقدار (0.797).

ومنه يمكننا اتخاذ القرار برفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 وعليه نقول أنه : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الإداري على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -سوق أهراس- عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية والأمانة على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

نفرض :

- H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية والأمانة على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

- H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية والأمانة على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الجدول رقم (20) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المسؤولية والأمانة وإدارة الصراع التنظيمي					
معامل الارتباط Pearson		0.760		المسؤولية والأمانة	
مستوى المعنوية SIG		0.000			
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المسؤولية والأمانة على إدارة الصراع التنظيمي					
معامل التحديد $R^2 = 0.578$			الخطأ المعياري للتقدير = 0.54046		
قيمة F = 38.301			مستوى المعنوية = 0.000		
المتغير	b	Seb	β	قيمة T	معنوية T
الثابت	0.968	0.458	-	2.115	0.043
المسؤولية والأمانة	0.754	0.122	0.760	6.189	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22).

نلاحظ من الجدول رقم () أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.578) وهو يدل على مساهمة المتغير

المستقل "المسؤولية والأمانة" في سلوك المتغير التابع "إدارة الصراع التنظيمي" بنسبة 57.8% أي أن

42.2% من التأثير في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بسوق أهراس يعود إلى عوامل

أخرى، وأن قيمة F المحسوبة البالغة (38.301) أكثر من قيمة F الجدولة التي تقدر بـ (1.98) عند مستوى دلالة (0.000) sig وهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المسؤولية والأمانة وإدارة الصراع التنظيمي يلاحظ أن معامل الارتباط (0.760) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة احتمال المعنوية هي (0.000) أقل من (0.05)، مما يعني وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المسؤولية والأمانة وإدارة الصراع التنظيمي محل الدراسة.

ويمكننا تمثيل هذا الأثر وفقا لمعادلة الانحدار التالية :

$$Y = 0.968 + 0.754X$$

ومنه يمكن القول أنه كلما زادت قيمة المتغير المستقل "المسؤولية والأمانة" بوحدة واحدة تتبعه زيادة في قيمة المتغير التابع "إدارة الصراع التنظيمي" بمقدار (0.754).

ومنه يمكننا اتخاذ القرار برفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 وعليه نقول أنه : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المسؤولية والأمانة على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

د. الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرية على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".
نفرض :

- H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرية على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$
- H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرية على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الجدول رقم (21) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين السرية وإدارة الصراع التنظيمي					
معامل الارتباط Pearson		0.176		السرية	
مستوى المعنوية SIG		0.000			
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر السرية على إدارة الصراع التنظيمي					
معامل التحديد $R^2 = 0.031$				الخطأ المعياري للتقدير = 0.81872	
قيمة F = 0.892				مستوى المعنوية = 0.353	
المتغير	b	Seb	β	قيمة T	معنوية T
الثابت	2.882	0.913	-	3.155	0.004
السرية	0.230	0.244	0.176	0.945	0.353

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22).

نلاحظ من الجدول رقم () أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.031) وهو يدل على مساهمة المتغير المستقل "السرية" في سلوك المتغير التابع "إدارة الصراع التنظيمي" بنسبة 3.1% أي أن 96.9% من التأثير في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بسوق أهراس يعود إلى عوامل أخرى، وأن قيمة F المحسوبة البالغة (0.892) أصغر من قيمة F الجدولة التي تقدر بـ (1.98) عند مستوى دلالة (0.353) sig وهي غير معنوية لأنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

من خلال نتائج تحليل علاقة الارتباط بين السرية وإدارة الصراع التنظيمي يلاحظ أن معامل الارتباط (0.176) وهي قيمة غير دالة إحصائية لأن قيمة احتمال المعنوية هي (0.353) أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود علاقة ارتباطية بين السرية وإدارة الصراع التنظيمي محل الدراسة.

ويمكننا تمثيل هذا الأثر وفقا لمعادلة الانحدار التالية :

$$Y = 2.882 + 0.230X$$

ومنه يمكن القول أنه كلما زادت قيمة المتغير المستقل "السرية" بوحدة واحدة تتبعه زيادة في قيمة المتغير التابع "إدارة الصراع التنظيمي" بمقدار (0.230).

ومنه يمكننا اتخاذ القرار بقبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 وعليه نقول أنه : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية السرية على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - سوق أهراس - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

5. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

تمثلت الفرضية الرئيسية الثانية في : "لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية) عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

- H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية) عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

- H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية) عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

مستوى الدلالة sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الخصائص الشخصية	المحاور
0.480	0.755	0.582	02	1.163	خارج المجموعة	الخصائص الشخصية	أخلاقيات العمل وإدارة الصراع النظيمي
		0.771	27	20.804	بين المجموعة		
		-	29	21.967	المجموع		

الجدول رقم (22) : إختبار ANOVA للفروق في الإجابات التي تعود إلى الخصائص الشخصية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22).

توضح نتائج الجدول أن قيمة F المحسوبة قدرت بـ(0.755) وهي أقل من قيمة F الجدولة التي تقدر بـ (4.20) عند مستوى دلالة (0.480) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$.

وبالتالي :

- رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية.

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى :

- H_0 لا يوجد تأثير لمتغير الجنس لكل محاور الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

- H_1 يوجد تأثير لمتغير الجنس لكل محاور الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الجدول رقم(23): إختبار Student تأثير لمتغير الجنس لكل محاور الدراسة

الفروق	الاحتمال sig	قيمة F	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	التكرار	الجنس	البيان
لا يوجد	0.978	0.001	0.961	3.666	12	ذكر	أخلاقيات العمل
لا يوجد			0.783	3.555	18	أنثى	
لا يوجد	0.724	0.127	0.941	3.750	12	ذكر	إدارة الصراع التنظيمي
لا يوجد			0.822	3.666	18	أنثى	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22).

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة لكل من أخلاقيات العمل وإدارة الصراع التنظيمي هو على التوالي : (0.978)، (0.724) وكليهما أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$ ، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: "لا يوجد تأثير لمتغير الجنس لكل محاور الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ".

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية "الصفرية" العدم (H_0): لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (أخلاقيات العمل) و(إدارة الصراع التنظيمي) تبعا لمتغير العمر، أو لا يوجد تأثير لمتغير العمر على إجابات العينة على محاور الدراسة بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى المعنوية أكبر من القيمة $\alpha=0.05$.
فرضية البديلة (H_1): "توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (R1) و (R2) تبعا لمتغير العمر، أو يوجد تأثير لمتغير العمر على إجابات العينة على محاور الدراسة بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى المعنوية أكبر من القيمة $\alpha=0.05$ ".

الجدول رقم(24): نتائج اختبار ANOVA ONE WAY لتأثير العمر

مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	قيمة F	
0.257	29	1.428	أخلاقيات العمل
0.296	29	1.298	إدارة الصراع التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير العمر على إجابات العينة على المحور الأول (إدارة الصراع التنظيمي) والمساوية للقيمة 0.257 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير المتغير صفة العمر على إجابات العينة بالنسبة لمحور أخلاقيات العمل.

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير العمر على إجابات العينة على المحور الثاني (إدارة الصراع التنظيمي) والمساوية للقيمة 0.296 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (Ho) بمعنى لا يوجد تأثير المتغير العمر على إجابات العينة بالنسبة لمحور إدارة الصراع التنظيمي.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية "الصفريية" العدم (H_0): لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (أخلاقيات العمل) و(إدارة الصراع التنظيمي) تبعا لمتغير المستوى العلمي، أو لا يوجد تأثير لمتغير المستوى العلمي على إجابات العينة على محاور الدراسة بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى المعنوية أكبر من القيمة $\alpha=0.05$.

فرضية البديلة: (H_1): "توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (R_1) و (R_2) تبعا لمتغير المستوى العلمي، أو يوجد تأثير لمتغير المستوى العلمي على إجابات العينة على محاور الدراسة بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى المعنوية أكبر من القيمة $\alpha=0.05$.

الجدول رقم(25): نتائج اختبار ANOVA ONE WAY لتأثير المستوى العلمي

مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	قيمة F	
0.640	29	0.453	أخلاقيات العمل
0.907	29	0.098	إدارة الصراع التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير المستوى العلمي على إجابات العينة على المحور الأول (إدارة الصراع التنظيمي) والمساوية للقيمة 0.640 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير المتغير صفة المستوى العلمي على إجابات العينة بالنسبة لمحور أخلاقيات العمل.

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير المستوى العلمي على إجابات العينة على المحور الثاني (إدارة الصراع التنظيمي) والمساوية للقيمة 0.907 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير المتغير المستوى العلمي على إجابات العينة بالنسبة لمحور إدارة الصراع التنظيمي.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية "الصفريية" العدم (H_0): لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (أخلاقيات العمل) و(إدارة الصراع التنظيمي) تبعا لمتغير الوظيفة، أو لا يوجد تأثير لمتغير الوظيفة على إجابات العينة على محاور الدراسة بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى المعنوية أكبر من القيمة $\alpha=0.05$.

فرضية البديلة: (H_1): "توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ($R1$) و ($R2$) تبعا لمتغير الوظيفة، أو يوجد تأثير لمتغير الوظيفة على إجابات العينة على محاور الدراسة بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى المعنوية أكبر من القيمة $\alpha=0.05$.

الجدول رقم(26): نتائج اختبار ANOVA ONE WAY لتأثير الوظيفة

مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	قيمة F	
0.684	29	0.386	أخلاقيات العمل
0.294	29	1.282	إدارة الصراع التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير الوظيفة على إجابات العينة على المحور الأول (إدارة الصراع التنظيمي) والمساوية للقيمة 0.684 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير المتغير صفة الوظيفة على إجابات العينة بالنسبة لمحور أخلاقيات العمل.

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير الوظيفة على إجابات العينة على المحور الثاني (إدارة الصراع التنظيمي) والمساوية للقيمة 0.294 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير المتغير الوظيفة على إجابات العينة بالنسبة لمحور إدارة الصراع التنظيمي.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

فرضية "الصفريية" العدم (H_0): لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (أخلاقيات العمل) و(إدارة الصراع التنظيمي) تبعا لمتغير الحالة العائلية، أو لا يوجد تأثير لمتغير الحالة العائلية على إجابات العينة على محاور الدراسة بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى المعنوية أكبر من القيمة $\alpha=0.05$.
فرضية البديلة: (H_1): "توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (R_1) و (R_2) تبعا لمتغير الحالة العائلية، أو يوجد تأثير لمتغير الحالة العائلية على إجابات العينة على محاور الدراسة بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى المعنوية أكبر من القيمة $\alpha=0.05$.

الجدول رقم(27): نتائج اختبار ANOVA ONE WAY لتأثير الحالة العائلية

مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	قيمة F	
0.932	29	0.008	أخلاقيات العمل
0.224	29	1.545	إدارة الصراع التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير الحالة العائلية على إجابات العينة على المحور الأول (إدارة الصراع التنظيمي) والمساوية للقيمة 0.932 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير المتغير صفة الحالة العائلية على إجابات العينة بالنسبة لمحور أخلاقيات العمل.

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير الحالة العائلية على إجابات العينة على المحور الثاني (إدارة الصراع التنظيمي) والمساوية للقيمة 0.224 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير المتغير الحالة العائلية على إجابات العينة بالنسبة لمحور إدارة الصراع التنظيمي.

6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

فرضية "الصفيرية" العدم (H_0): لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (أخلاقيات العمل) و(إدارة الصراع التنظيمي) تبعاً لمتغير الخبرة المهنية، أو لا يوجد تأثير لمتغير الخبرة المهنية على إجابات العينة على محاور الدراسة بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى المعنوية أكبر من القيمة $\alpha=0.05$.
فرضية البديلة: (H_1): "توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (R_1) و (R_2) تبعاً لمتغير الخبرة المهنية، أو يوجد تأثير لمتغير الخبرة المهنية على إجابات العينة على محاور الدراسة بحيث تقبل هذه الفرضية عندما يكون مستوى المعنوية أكبر من القيمة $\alpha=0.05$.

الجدول رقم(28): نتائج اختبار ANOVA ONE WAY لتأثير الخبرة المهنية

مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	قيمة F	
0.795	29	0.231	أخلاقيات العمل
0.672	29	0.403	إدارة الصراع التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الإحصائي (V.22).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير الخبرة المهنية على إجابات العينة على المحور الأول (إدارة الصراع التنظيمي) والمساوية للقيمة 0.795 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير المتغير صفة الخبرة المهنية على إجابات العينة بالنسبة لمحور أخلاقيات العمل.

قيمة مستوى المعنوية بالنسبة لتأثير متغير الخبرة المهنية على إجابات العينة على المحور الثاني (إدارة الصراع التنظيمي) والمساوية للقيمة 0.672 أي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) بمعنى لا يوجد تأثير المتغير الخبرة المهنية على إجابات العينة بالنسبة لمحور إدارة الصراع التنظيمي.

خلاصة الفصل:

بعد تقديم نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر-سوق أهراس - حاولنا من خلال هذا الفصل معرفة أثر لأخلاقيات العمل في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث اعتمدنا في الحصول على البيانات على الاستبانة التي تم توزيع نسخ منها على عينة من الموظفين بالمؤسسة، والتي تتضمن محورين (أخلاقيات العمل، إدارة الصراع التنظيمي)، وبعد استرجاع الاستبانات الموزعة، تم تفرغها وتحليل بينها باستخدام البرنامج الإحصائي spss v.22 ، ل يتم بعد ذلك عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها كما أفرزت النتائج وجود مستوى قوي من مستوى أخلاقيات العمل لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -سوق أهراس- كذلك جاء مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين قويا، وتوصلت هذه النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين أخلاقيات العمل وإدارة الصراع التنظيمي، وسيتم تفصيل النتائج المتوصل إليها في الخاتمة.

الخاتمة

حاولت هذه الدراسة تقديم طرح حول أخلاقيات المهنة باعتماد الصراع التنظيمي كأحد المدخلات المعتمدة والمختلفة، حيث يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن أخلاقيات المهنة تعد من أهم القضايا التي يُثار حولها النقاش العلمي وذلك راجع إلى حداتها كموضوع للدراسة والتقصي و باعتبار أن الإنسان مدني بطبعه في أنه لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الآخرين، فلا بد من التعايش معهم والاختلاط بهم، وهذا الأمر قد يترتب عنه بعض الخلافات التي قد تتطور إلى بروز صراعات داخل بيئة العمل وهذا يعيق العمل التعاوني ويخل بالروابط بين العمال مما ينعكس سلبا على الأداء وهو ما يتنافى وأخلاقيات المهنة

ولذلك وجب الإستناد إلى التراث النظري في علم التسيير وفي العلوم الأخرى ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وأيضا اللجوء إلى الميدان للتأكد من صدق الفروض الموضوعة للدراسة، وفق خطة منهجية وأدوات بحث مساعدة على القيام بها، وقد تم التوصل إلى نتائج لها عديد الدلالات بشأن أثر أخلاقيات المهنة على إدارة الصراع التنظيمي وذلك باعتماد مؤشرات مختارة لدراسة الموضوع كما أن هذه النتائج تم تفسيرها وتحليلها ومناقشتها مما أفضى إلى التأكيد من الفرض الذي وضعت لأجله فروض الدراسة وموقعها في البناء النظري المعتمد لها ومدى ارتباطها وتقاطعها مع النتائج الدراسة

1. نتائج الدراسة

أ. نتائج نظرية

- أخلاقيات العمل ضرورة إدارية ؛
- الإدارية وذلك راجع لعدة أسباب كتعارض المصالح والأهداف؛
- أن القضاء على الصراع التنظيمي بشكل عام أو منعه من الظهور أمر في غاية الصعوبة، لذلك تسعى الإدارة إلى التعامل معه وإدارته بطريقة تسمح بتوظيفه لخدمة المؤسسة؛
- من الأساليب الأخلاقية لمعالجة الصراع التنظيمي منها أسلوب المنافسة، التعاون، التجنب التنازل، التسوية؛
- ضرورة تبني المؤسسات لأخلاقيات العمل للحد من الصراع الإداري؛
- من خلال الدراسة الميدانية وجدنا عدم تطبيق أخلاقيات العمل في المؤسسة محل الدراسة؛
- ضرورة اتخاذ إجراءات صارمة من طرف الدولة من أجل تجسيد أخلاقيات العمل ومحاربة الفساد؛

- يجب على الإدارة الالتزام بأخلاقيات العمل باعتبارها محدد لفرص استثمار الإمكانات في مختلف أنشطته؛

ب. نتائج تطبيقية:

- أظهرت نتائج تحليل أن هناك وعي بأخلاقيات العمل بدرجات قوية في إجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-سوق أهراس، ويرجع السبب في ذلك حسب آراء أفراد العينة إلى القيم السائدة في المؤسسة محل الدراسة؛

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تقييم مفردات عينة الدراسة إدارة الصراع التنظيمي كانت قوية، لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-سوق أهراس؛

- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود اهتمام لأخلاقيات العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛

- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود اهتمام بإدارة الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛

- أظهرت نتائج تحليل أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-سوق أهراس- عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الشخصية على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-سوق أهراس- عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الإداري على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-سوق أهراس- عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية والأمانة على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-سوق أهراس- عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرية على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-سوق أهراس- عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛

- أثبتت الدراسة أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية) عند مستوى دلالة

$\alpha = 0.05$.

التوصيات

- ضرورة تبني المؤسسات لأخلاقيات العمل للحد من الصراع الإداري؛
- من خلال الدراسة الميدانية وجدنا عدم تطبيق أخلاقيات العمل في المؤسسة محل الدراسة؛
- ضرورة اتخاذ إجراءات صارمة من طرف الدولة من أجل تجسيد أخلاقيات العمل ومحاربة الفساد؛
- يجب على الإدارة الالتزام بأخلاقيات العمل باعتبارها محدد لفرص استثمار الإمكانات في مختلف أنشطته.
- التركيز على الحلول البناءة حاول البحث التركيز عن حلول بناءة تعمل على التقليل من الصراع وتحسين العلاقات بين الأفراد
- ضرورة الإحترام والتعاطف من أجل فهم وجهات نظر الجميع للتخلص من حدة الصراع

2. أفاق الدراسة

- أثر أخلاقيات العمل على تحسين صورة المؤسسة؛
- أثر أخلاقيات العمل على الفعالية التنظيمية؛
- علاقة أخلاقيات العمل بأداء الوظيفي؛
- علاقة أخلاقيات العمل بالالتزام الوظيفي.

قائمة المراجع

- 1 المنظمة العربية لتنمية الإدارة التأديب في الوظيفة العامة ،ورقة عمل عبد الله سعيدان ،أثر التطبيقات العربية لمفهوم الوظيفة العامة والموظف العام ،القاهرة مصر سنة 2008 ص 349
- 2 سليمان بن سلام بن خليل الرومي ، درجة الإلتزام المشرفين التربويين في محافظة غزة اخلاقيات المهنة من وجهة نظرهم كلية الآداب الجامعة الإسلامية 2008
- 3 الانتوساي ، أخلاقيات المهنة ، مؤتمر الأنتوساي 16 مونيفيديو الأروغوي 1998 ص 8
- 4 هيا عبد الرحمان العقيلي ، أخلاقيات العمل وعلاقتها بالرضاء الوظيفي لمؤسسات ، جامعة الملك سعود ، رسالة ماجستير علوم إدارية ، جامعة نايف العربية ، 2013-2014 ص 15
- 5 مُجّد الشرعي أبو زيدن أخلاقيات المهنة ، كلية الآداب ، جامعة الطائف ، السعودية ص 14
- 6 جبار عبّيد كاظم الدراجي ، أخلاقيات العمل الإداري لمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر العراقيين ، دكتوراء فلسفة إدارة العامة ، جامعة سانت كليماتس العالمية ، بغداد العراق 2011 ص 60
- 7 صوفي إيمان ، فوارى مريم ، أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية ، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول حكومة الشركات كآلية للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري ، جامعة مُجّد خيضر ، بسكرة 2012 ص 1
- 8 الجازي الشبكي ، أخلاقيات العمل الوظيفي ، ورقة مقدمة في ندوة حول أخلاقيات العمل في القطاع الحكومي والأهلي المنعقدة ، بمعهد الإدارة العامة للمملكة السعودية 15 نوفمبر 2008 ص 3
- 9 عوض الغنزي ، يعقوب العديم ، إدارة الموظفين للمسلك الوظيفي والأخلاقيات المهنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد الثاني 2006 ص 92
- 10 حسن الطاهري ، أخلاقيات المهنية لأمناء الطبط ، الطبعة الثانية دار الهومة ، الجزائر 2009 ص 07
- 11 أديب ذياب حمادنة ، درجة التزام معلمي اللغة العربية ومعلماتها بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في التربية والتعليم لمحافظة المفرق ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، مجلد 09 العدد 01 ، 2013
- 12 أمينة بود راع ، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة لمسيلا ، الجزائر 2013
- 19 جون سوليفان ، أخلاقيات العمل المكون الرئيسي للحكومة الشركات مطابع معهد الإدارة العامة ، 7 أكتوبر 2010 ص 76

- 20 الموسوعة العربية الشاملة ، خصائص أخلاقيات العمل الموقع 04/02/202 .com. https :
- 21 مجلة علوم الإنسان والمجتمع المجلد 10 العدد 04 ديسمبر 2021 ص 258-259
- http : // www.scv/elhics /practicing /fousaras/ buisiness/conference/presentation/busuness-ethic -hitory .HTML . 15/03/2023 .10.10
- 22 مُجَّد سلمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال طبعة الثالثة الأردن دار وائل لنشر والتوزيع 2010 ص 635
- 23 مُجَّد سلمان العميان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق 381
- 24 مُجَّد سلمان العميان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق 384
- 25 أنمار سعود بن مُجَّد ، الصراع التنظيمي ،عوامله وطرق إدارته مجلة جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية ، 1994 ص 19
- 26 فوزي عبد الرحمان أبو العساكر ، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على التطور التنظيمي ، رسالة مجسّار إدارة أعمال غزة 2008 ص 32
- 27 حريم حسن السلوك التنظيمي 'سلوك الأفراد والجماعات الأعمال " دار حمادة لنشر والتوزيع الأردن طبعة الثانية 2009 ص 21
- 28 العتيبي ، طارق موسى (2006) الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات النظر ضباط المديرية لجوازات لمدينة الرياض ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ص 353
- 29 هاني خلف خليل أطروانة * أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع الأردن الطبعة الأولى 2016
- 30 رواية حسن إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ' بدون طبعة ' دار الجامعة للطبع والتوزيع الإسكندرية مصر 1985 ص 20
- 31 رواية حسن و مُجَّد سعيد سلطان :إدارة الموارد البشرية" تنمية المديرين تقييم الأداء المتغيرات البيئية تعويضات الأفراد" بدون طبعة ، دار التعليم الجامعية الإسكندرية 2014 ص 201
- 32 بلال خلف السكارنة أخلاقيات العمل ، طبعة الأولى ، دار المسيرة لنشر، عمان الأردن، 2009 ص 48
- 33 بلال خلف السكارنة أخلاقيات مرجع سابق ص 65
- 34 بلال خلف السكارنة أخلاقيات مرجع سابق ص 78
- 35 سيد هاشم حسن السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية ، الطبعة الأولى ، دار وفاء لنشر والتوزيع الإسكندرية 2008 ص 358

- 38 راوية حسن :إدارة الموارد البشرية ،بدون طبعة ،المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 1999ص210
- 39مصطفى يوسف إدارة الأداء،دار حمادة لنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،الطبعة الأولى،2016ص23
- 40مصطفى يوسف إدارة الأداء ،مرجع سابق ص34
- 41مصطفى يوسف إدارة الأداء ،مرجع سابق ص36
- 42جمال الدين لعويسات * سلوك التنظيمي والتطوير الإداري * دار هومه للنشر والتوزيع الجزائر 2002ص3
- 43جمال الدين لعويسات * سلوك التنظيمي والتطوير الإداري * مرجع سابق 6
- 44جمال الدين لعويسات * سلوك التنظيمي والتطوير الإداري * مرجع سابق 7
- 45زهير بوجمعة شليبي ،الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ،دار البيزوي علمية لنشر وتوزيع ،عمان الأردن2011ص136

قائمة مراجع بأجنبية

- Rue and byars 1989 . P248 rue land bayers L 1989 managment . theory and application *
illinions . rihard irwing inc
JGMARCH . H-A . SIMOU LES ORGANIZATION :PROBLEMS 1
PSYCHOSOCIOLOGIQUE 2 em édition : Tradvrirepair : J-C ROCHY ET G - PRUMIER . BORDAS
PARIS France PP126-127

ملخص:

تعتبر ظاهرة أخلاقيات المهنة من بين التحديات التي أصبحت تواجهها المؤسسات في السنوات الأخيرة نتيجة لما تشهده هذه المؤسسات من خروج عن أخلاقيات المهنة، وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على ظاهرة الصراع التنظيمي لإبراز أثر أخلاقيات المهنة على إدارة الصراع التنظيمي حيث تعتبر هذه الظاهرة من بين المشاكل التي تعاني منها أغلب المؤسسات لما لها من مخرجات سلبية . هدفت هذه الدراسة على معرفة مدى تأثير أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبع لعدة متغيرات ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المناسب والملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات والظواهر وتحليل دور أخلاقيات العمل بإدارة الصراع التنظيمي بإضافة إلى أسلوب دراسة الحالة اعتمدنا إلى أسلوب دراسة الحالة حيث اعتمدنا على الإستبانة كأداة لجمع البيانات عن المتغيرات الدراسة تضمنت هذه الأخيرة عبارات ساعدتنا في إعداد البحث والوصول إلى نتائج واقتراحات، حيث تم تحليل المعلومات باستعمال عدة اختبارات من بينها اختبار الانحدار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار التوزيع الطبيعي، ومن النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الباحث بعدد من التوصيات، ضرورة تبني المؤسسات أخلاقيات العمل للحد من الصراع الإداري كما يجب على الإدارة الالتزام بأخلاقيات العمل باعتبارها محدد لفرص استثمار الإمكانات في مختلف أنشطتها، ضرورة اتخاذ إجراءات صارمة من طرف الدولة من أجل تجسيد أخلاقيات العمل ومحاربة الفساد

الكلمات المفتاحية: المهنة، أخلاقيات، الصراع

summary

The phenomenon of professional ethics is considered among the challenges that organizations have faced in recent years due to the departure from professional ethics that these institutions are witnessing. Most of them suffer because of their negative outcomes. This study aimed to know the extent of the impact of work ethics on the management of organizational conflict and to detect differences in the responses of the sample members according to several variables. In addition to the case study method, where we relied on the questionnaire as a tool for collecting data on the variables of the study, the latter included phrases that helped us prepare the research and reach results and suggestions, as the information was analyzed using several tests, including regression, the arithmetic mean, standard deviation, and the normal distribution test. Among the results that were reached, the researcher made a number of recommendations, the need for institutions to adopt work ethics to reduce administrative conflict, and the administration must adhere to work ethics as a determinant of opportunities to invest capabilities in its various activities, and the need to take strict measures by the state in order to embody work ethics and fight corruption.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique Et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الشريف مساعديّة
سوق أهراس -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالعلية

تصريح شرعي في خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016، بحمد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

أنا المضي أدناه:

الاسم: **زويبة**

اللقب: **دايرة**

الصفة: طالب، أستاذ باحث، أستاذ دامت: **طالبة**

الحامل لبطاقة التعرف الوطنية رقم: 285900002 1199813290 والصادرة بتاريخ: **2019 (24/10)**

المسجل بكلية / معهد: **علوم اقتصاد وعلوم التسيير** القسم: **علوم التسيير**


الموسم الجامعي: **2023 / 2024**

والمكلف بإنجاز أعمال بحث (تقرير ترميم ، مذكرة ماستر ، أطروحة دكتوراه)

الموسومة بـ:

أصبح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث العلمي المذكور أعلاه.

مصادقة مصالح البلدية
04 جوان 2023
وضعت التصديقة على الإمضاء
بخط اليد من السيد **محمد الشريف مساعدي**

التاريخ:
امضاء المعني: 

مصادقة المجلس الشعبي البلدي
وتم توقيف منه امضاء العون المصطفى
خوالدية **سعاد**



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة نجد الشريف مساعديه - سوق أهراس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



تخصص : إدارة أعمال

مفون : أثر اختلاف قياد العمل على إدارة السلع التنظيمية

استمارة بحث

تحية طيبة وبعد

يسرنا ويشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعنون ب" ، والذي يدخل في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال يرجى الإجابة بدقة وموضوعية من بين أسئلة هذه الاستشارة ، حيث أن هذا له تأثير كبير على صحة النتائج التي سيصل إليها البحث، مما يضمن أن جميع البيانات التي تقدمها ستكون سرية للغاية ويتم استخدامها حسب الحاجة. البحث العلمي فقط ونشكر تعاونكم ومساهماتكم الجادة لإبداء رأيكم حول مجموعة العبارات المرفقة ولكم منا كل التقدير والاحترام.

الأستاذ المشرف

د/ مشري محمد الناصر

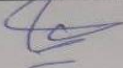

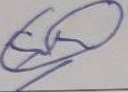
الطالبين:

دايرة رويده

الطالب

دا

الأساتذة المحكمين

التوقيع	الملاحظات	اسم ولقب الأستاذ
	كناية عنوان تجنب النفي خاصة في سؤال الع	بلال ر حاصلة
	/	ربيع بن عبد الله
	/	محمد بن محمد

الملحق رقم 02 معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alphas لمحاور الاستبانة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
64,9	25

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
41,9	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
76,9	40

الملحق رقم 03 : اختبار التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		أخلاقيات العمل	إدارة الصراع التنظيمي
	N	30	30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,6000	3,7333
	Ecart type	,84486	,81720
	Différences les plus extrêmes	Absolue	,282
Positif		,251	,139
Négatif		-,282	-,195
	Statistiques de test	,282	,195
	Sig. asymptotique (bilatérale)	^c 74,0	5 ^c 8,0

- a. La distribution du test est Normale.
 b. Calculée à partir des données.
 c. Correction de signification de Lilliefors.

الملحق رقم 04 : البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	12	38,7	40,0	40,0
	أنثى	18	58,1	60,0	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Manquant	Système	1	3,2		
	Total	31	100,0		

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	1	3,2	3,3	3,3
	من 25 سنة إلى 35 سنة	14	45,2	46,7	50,0
	من 35 سنة إلى 45 سنة	11	35,5	36,7	86,7
	أكبر من 45	4	12,9	13,3	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Manquant	Système	1	3,2		
	Total	31	100,0		

المستوى العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	1	3,2	3,3	3,3

قائمة الملاحق

	جامعي	25	80,6	83,3	86,7
	ماجستير/دكتوراه	4	12,9	13,3	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Manquant	Systeme	1	3,2		
	Total	31	100,0		

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	4	12,9	13,3	13,3
	مساعد إداري	18	58,1	60,0	73,3
	مساعد تنفيذي	8	25,8	26,7	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Manquant	Systeme	1	3,2		
	Total	31	100,0		

الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	12	38,7	40,0	40,0
	متزوج	18	58,1	60,0	100,0

	Total	30	96,8	100,0	
Manquant	Systeme	1	3,2		
	Total	31	100,0		

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5	7	22,6	23,3	23,3
	من 5 سنوات إلى 10 سنة	10	32,3	33,3	56,7
	من 10 سنة إلى 15 سنة	13	41,9	43,3	100,0
	Total	30	96,8	100,0	
Manquant	Systeme	1	3,2		
	Total	31	100,0		

الملحق رقم 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة

المحور الأول : أخلاقيات العمل

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	30	1,00	5,00	3,8333	,87428
x2	30	1,00	5,00	3,7333	,73968
x3	30	1,00	5,00	3,6000	,89443
x4	30	1,00	5,00	3,8667	,93710
x5	30	1,00	5,00	3,7333	1,01483
x6	30	1,00	5,00	3,5000	1,00858
x7	30	1,00	5,00	3,6000	1,03724
x8	30	1,00	5,00	3,5667	1,04000
القيم الشخصية	30	1,00	5,00	3,7000	,85702
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x9	30	2,00	5,00	3,4667	,81931
x10	30	1,00	5,00	3,7333	,90719
x11	30	1,00	5,00	3,8000	,96132
x12	30	1,00	5,00	3,7333	1,04826
x13	30	1,00	5,00	3,6667	,84418
x14	30	1,00	5,00	3,7000	,74971
x15	30	1,00	5,00	3,7667	,77385
التنظيم الإداري	30	1,50	5,00	3,6167	,70324
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X16	30	1,00	5,00	713,56	3021,00
X17	30	1,00	5,00	3,4000	,85501
X18	30	1,00	5,00	3,4333	,97143
X19	30	1,00	5,00	3,6333	,76489
X20	30	2,00	5,00	0013,7	49718,
X21	30	1,00	5,00	3,7667	,89763
المسؤولية والأمانة	30	1,00	5,00	3,6667	,82351
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X22	30	2,00	5,00	4,0333	,66868
X23	30	2,00	5,00	3,6333	,85029
X24	30	1,00	5,00	66743,	33578,

X25	30	1,00	5,00	3,3667	1,03335
السرية	30	2,50	5,00	3,7000	,62422
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
القيم الشخصية	30	1,00	5,00	3,7000	,85702
التنظيم الإداري	30	1,50	5,00	3,6167	,70324
المسؤولية والأمانة	30	1,00	5,00	3,6667	,82351
السرية	30	2,50	5,00	3,7000	,62422
أخلاقيات العمل	30	1,00	5,00	3,6000	,84486
N valide (liste)	30				

المحور الثاني : إدارة الصراع التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
y1	30	1,00	5,00	3,7000	,95231
y2	30	1,00	5,00	3,6333	,85029
y3	30	1,00	5,00	3,7667	1,00630
y4	30	1,00	5,00	3,8333	,94989
y5	30	1,00	5,00	3,6667	,88409
y6	30	1,00	5,00	3,663,8	74287,
y7	30	1,00	5,00	3,7333	1,04826
y8	30	1,00	5,00	3,8333	1,05318
y9	30	1,00	5,00	3,7667	,89763
y10	30	1,00	5,00	3,7333	,90719
y11	30	1,00	5,00	3,8000	1,09545

Y12	30	1,00	5,00	3,5667	1,16511
Y13	30	1,00	5,00	33343,	,88992
Y14	30	1,00	5,00	3,6000	1,10172
Y15	30	1,00	5,00	3,9333	,98027
إدارة الصراع التنظيمي	30	1,00	5,00	3,7333	,81720
N valide (liste)	30				

الملحق رقم 06 : نتائج اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
أخلاقيات العمل	30	3,6000	,84486	,15425

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
أخلاقيات العمل	3,890	29	,001	,60000	,2845	,9155

اختبار الفرضية الثانية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
إدارة الصراع التنظيمي	30	3,7333	,81720	,14920

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
إدارة الصراع التنظيمي	4,915	29	,000	,73333	,4282	1,0385

اختبار الفرضية الثالثة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	أخلاقيات العمل ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : إدارة الصراع التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,627 ^a	,393	,371	,64801

a. Prédicteurs : (Constante), أخلاقيات العمل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,609	1	7,609	18,120	,000 ^b
Résidus	11,758	28	,420		
Total	19,367	29			

إدارة الصراع التنظيمي. Variable dépendante :

أخلاقيات العمل. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,551	,526		2,947	,006
أخلاقيات العمل	,606	,142	,627	4,257	,000

إدارة الصراع التنظيمي. Variable dépendante :

الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,756 ^a	,571	,556	,54460

القيم الشخصية. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	11,062	1	11,062	37,297	,000 ^b
Résidus	8,305	28	,297		
Total	19,367	29			

إدارة الصراع التنظيمي. Variable dépendante :

القيم الشخصية. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,067	,448		2,383	,024
القيم الشخصية	,721	,118	,756	6,107	,000

Variable dépendante : إدارة الصراع التنظيمي

الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,686 ^a	,471	,452	,60509

Prédicteurs : (Constante), التنظيم الإداري

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	9,115	1	9,115	24,894	,000 ^b
Résidus	10,252	28	,366		
Total	19,367	29			

Variable dépendante : إدارة الصراع التنظيمي

Prédicteurs : (Constante), التنظيم الإداري

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,850	,588		1,445	,160
التنظيم الإداري	,797	,160	,686	4,989	,000

Variable dépendante : إدارة الصراع التنظيمي

الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,760 ^a	,578	,563	,54046

a. Prédicteurs : (Constante), المسؤولية والأمانة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	11,188	1	11,188	38,301	,000 ^b
Résidus	8,179	28	,292		
Total	19,367	29			

Variable dépendante : إدارة الصراع التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), المسؤولية والأمانة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,968	,458		2,115	,043
المسؤولية والأمانة	,754	,122	,760	6,189	,000

Variable dépendante : إدارة الصراع التنظيمي

الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,176 ^a	,031	-,004	,81872

a. Prédicteurs : (Constante), السرية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,598	1	,598	,892	,353 ^b
Résidus	18,768	28	,670		
Total	19,367	29			

a. إدارة الصراع التنظيمي. Variable dépendante :

b. السرية. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,882	,913		3,155	,004
السرية	,230	,244	,176	,945	,353

a. إدارة الصراع التنظيمي. Variable dépendante :

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

ANOVA

الدرجة الكلية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,163	2	,582	,755	,480
Intragroupes	20,804	27	,771		
Total	21,967	29			

اختبار الفروقات T STUDENT للمتغير الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
أخلاقيات العمل	ذكر	12	3,6667	,96138	,27753
	أنثى	18	3,5556	,78382	,18475
القيم الشخصية	ذكر	12	3,7500	,94147	,27178
	أنثى	18	3,6667	,82248	,19386

Test des échantillons indépendants

		أخلاقيات العمل	
		Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales
Test de Levene sur l'égalité des variances	F	,001	
	Sig.	,978	
Test t pour égalité des moyennes	t	,347	,333
	ddl	28	20,327
	Sig. (bilatéral)	,731	,742
	Différence moyenne	,11111	,11111
	Différence erreur standard	,31975	,33340

..... قائمة الملاحق

Intervalle de confiance de la différence à 95 %	Inférieur	-,54386	-,58362
	Supérieur	,76608	,80585

Test des échantillons indépendants

	إدارة الصراع التنظيمي		
	Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales	
Test de Levene sur l'égalité des variances	F ,127		
	Sig. ,724		
Test t pour égalité des moyennes	t -1,051	-1,018	
	ddl 28	21,127	
	Sig. (bilatéral) ,302	,320	
	Différence moyenne - ,31944	- ,31944	
	Différence erreur standard ,30401	,31383	
Intervalle de confiance de la différence à 95 %	Inférieur	-,94217	-,97186
	Supérieur	,30329	,33297

الفروقات في الإجابات لمتغير العمر

ONEWAY الدرجة . الكلية BY العمر

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

..... قائمة الملاحق

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
أخلاقيات العمل	Intergruppes	2,929	3	,976	1,428	,257
	Intragruppes	17,771	26	,684		
	Total	20,700	29			
إدارة الصراع التنظيمي	Intergruppes	2,523	3	,841	1,298	,296
	Intragruppes	16,843	26	,648		
	Total	19,367	29			

الفروقات في الإجابات لمتغير المستوى العلمي

ONEWAY الدرجة . الكلية BY المستوى . العلمي

/MISSING ANALYSIS .

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
أخلاقيات العمل	Intergruppes	,672	2	,336	,453	,640
	Intragruppes	20,028	27	,742		
	Total	20,700	29			
إدارة الصراع التنظيمي	Intergruppes	,139	2	,070	,098	,907
	Intragruppes	19,228	27	,712		
	Total	19,367	29			

الفروقات في الإجابات لمتغير الوظيفة

ONEWAY الدرجة . الكلية BY الوظيفة

/MISSING ANALYSIS .

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
أخلاقيات العمل	Intergruppes	,575	2	,287	,386	,684
	Intragruppes	20,125	27	,745		

قائمة الملاحق

	Total	20,700	29			
إدارة الصراع التنظيمي	Intergruppes	1,679	2	,840	1,282	,294
	Intragruppes	17,688	27	,655		
	Total	19,367	29			

الفروقات في الإجابات لمتغير الحالة العائلية

ONEWAY الدرجة . الكلية BY الحالة . الاجتماعية
/MISSING ANALYSIS .

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
أخلاقيات العمل	Intergruppes	,006	1	,006	,008	,932
	Intragruppes	20,694	28	,739		
	Total	20,700	29			
إدارة الصراع التنظيمي	Intergruppes	1,013	1	1,013	1,545	,224
	Intragruppes	18,354	28	,656		
	Total	19,367	29			

الفروقات في الإجابات لمتغير الخبرة المهنية

ONEWAY الدرجة . الكلية BY الخبرة . المهنية
/MISSING ANALYSIS .

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
أخلاقيات العمل	Intergruppes	,349	2	,174	,231	,795
	Intragruppes	20,351	27	,754		

..... قائمة الملاحق

	Total	20,700	29			
إدارة الصراع التنظيمي	Intergroupes	,561	2	,281	,403	,672
	Intragroupes	18,805	27	,696		
	Total	19,367	29			