

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - تاسوست - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

مساهمة القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي

- دراسة حالة الشركة الجزائرية القطرية للصلب - (AQS) الميلية -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبتين:

- بوندونة قمر

- بوغابة سعيدة

أعضاء لجنة المناقشة/التقييم

رئيسا	جامعة جيجل	سوفي نبيل
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	مناد إدر
ممتحنا	جامعة جيجل	مقراش فوزية

السنة الجامعية: 2022-2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - تاسوست - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

مساهمة القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي

- دراسة حالة الشركة الجزائرية القطرية للصلب - (AQS) الميلية -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبتين:

- بوندونة قمر

- بوغابة سعيدة

أعضاء لجنة المناقشة/التقييم

رئيسا	جامعة جيجل	سوفي نبيل
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	مناد إدر
ممتحنا	جامعة جيجل	مقراش فوزية

السنة الجامعية: 2022-2023

# شكر

✚ قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من اصطنع إليكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم من مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم شكرتم، فإن الشاكر يحب الشاكرين".  
وعليه لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الخاص إلى أستاذنا الفاضل، منادٍ إدر على ما بذله من مجهود وعلى ما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات لإتمام هذا العمل.  
✚ إلى الأستاذ عيسى نجيمي على تعاونه ونصائحه لإتمام الجانب التطبيقي.  
✚ إلى الأساتذة المحكمين للاستبانة.  
✚ إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.  
✚ كما لا يفوتنا أن نشكر كل موظفي قسم علوم التسيير على تعاونهم.  
✚ وفي الأخير نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتنا من التعليم الابتدائي إلى الجامعي.

# اهداء

- إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل  
اسمه بكل افتخار، أرجوا من الله أن يتغمده برحمته الواسعة .... والدي العزيز
- إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب ومعنى الحنان التفاني وإلى بسمه حياتي وسر  
الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى  
الحياب.....أمي الحبيبة
- إلى حبيبتي وغاليتي وقدوتي التي أقتدي بها في الحياة أختي عفاف رحمها الله
- إلى من حبهم يجري في عروقي أخواتي أسماء زينب زهرة وفاء خديجة دنيا شيماء  
ورجل العائلة أخي علي. دون أن أنسى الكتاكيت محمد وسيرين ومجيب
- إلى الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح .... صالح.
- إلى كل الصديقات والأصدقاء وبالأخص يدي اليمنى "سعيدة".
- إلى كل من يسعى لطلب العلم.

قمر

# اهداء

- أهدي ثمرة جهدي المتواضع قبل كل شيء إلى أعلى وأعز شخص في حياتي....
- أمي الغالية التي وقفت معي ودعمتني وشجعتني وضحت كثيرا لأجلي وكانت معي في أسوأ حالاتي وظروفي وضغوطاتي لولاها ما كنت وصلت إلى هذا المستوى من النجاح حفظها الله وأطال في عمرها.
- إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي لطريق النجاح.....والذي العزيز.
- إلى سندي في الحياة.....إخوتي وأخواتي.
- إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح إلى من تكافلنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا صديقاتي.....رميسة عفاف قمر.
- إلى من وقف معي ومنحني العزيمة والإصرار إلى سندي.... عبد الرؤوف.

سعيدة

## الملخص

استكشفت هذه الدراسة أثر القيادة الأخلاقية على إدارة الصراع التنظيمي ولقد تم الاعتماد في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي استناداً إلى إطار نظري وتصميم دراسة حالة. بناء الإطار النظري تم من خلال تجميع أهم الأدبيات السابقة حول القيادة الأخلاقية والصراع التنظيمي أما دراسة الحالة فقد أجريت على مستوى الشركة الجزائرية القطرية للصلب - الميلية- AQS-Milia وذلك بتوزيع استبانة على عينة من 60 إطاراً. ولتحليل البيانات استخدمت مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي ويُعزى هذا الأثر إلى بعد "الأخلاقيات العلائقية" بينما لم يتم رصد أي أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الأخرى للقيادة الأخلاقية ("الأخلاقيات الشخصية" و"الأخلاقيات الإدارية") في إدارة الصراع التنظيمي.

تؤكد هذه النتائج أهمية القيادة الأخلاقية في خلق بيئة عمل إيجابية وتقليل الصراعات العلائقية داخل المنظمة ويوصى بإعطاء الأولوية لتطوير وتعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية لتحسين بيئة العمل وأداء المنظمة بشكل عام مع اقتراح المزيد من التحريات لكل من الباحثين والممارسين لتعزيز القيادة الأخلاقية والتعامل مع الصراع التنظيمي بشكل أكثر فعالية. **الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، الأخلاقيات الشخصية للقيادة، الأخلاقيات الإدارية للقيادة، الأخلاقيات العلائقية للقيادة، الصراع التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي، الشركة الجزائرية القطرية للصلب - الميلية-.

## Abstract

The present study explored the impact of ethical leadership on organizational conflict management. It adopted a descriptive-analytical approach, based on a theoretical framework and a case study design. The theoretical framework was developed by synthesizing relevant literature on ethical leadership and organizational conflict, while the case study was conducted at AQS-Milia, the Algerian-Qatari Steel Company. Data was collected through a survey distributed to a sample of 60 executives. Data analysis utilized a variety of statistical methods using the SPSS software.

The main findings indicated a statistically significant impact (at a significance level of  $\alpha \leq 0.05$ ) of ethical leadership on organizational conflict management. This impact was attributed to "the relational ethics" dimension. However, no statistically significant impact was observed for the other dimensions of ethical leadership ("personal ethics" and "administrative ethics") on managing organizational conflict.

These findings emphasize the importance of ethical leadership in creating a positive work environment and reducing relational conflicts within the organization. Prioritizing the development and promotion of ethical leadership practices is recommended to enhance the work environment and overall organizational performance. Further research is suggested for both scholars and practitioners to enhance ethical leadership and effectively address organizational conflict.

**Keywords:** Ethical leadership, Personal ethics of leadership, administrative ethics of leadership, Relational ethics of leadership, Organizational conflict, Organizational conflict management, Algerian-Qatari Steel Company (AQS-Milia).

# فهرس المحتويات



الصفحة	فهرس المحتويات
-	الشكر
-	الإهداء
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
-	فهرس الملاحق
أ - ج	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة</b>
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية وإدارة الصراع التنظيمي
08	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية
13	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الصراع التنظيمي
30	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
30	المطلب الأول: الدراسات العربية
36	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
39	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>
41	تمهيد
42	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
42	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
46	المطلب الثاني: طريقة وأدوات الدراسة
57	المبحث الثاني: عرض وتفسير نتائج الدراسة
57	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
70	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
76	خلاصة
78	الخاتمة
83	قائمة المراجع
91	الملاحق

# فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	ديناميكية الصراع بين الأفراد "نافذة جوهاري"	01
38	مقارنة بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية	02
49	مقياس " ليكرت Likert" الخماسي	03
50	توزيع طول الفئات	04
52	معاملات الارتباط بين عبارات الأخلاقيات الشخصية للقيادة والبعء ككل	05
53	معاملات الارتباط بين عبارات الأخلاقيات الإدارية للقيادة والبعء ككل	06
54	معاملات الارتباط بين عبارات الأخلاقيات العلائقية والبعء ككل	07
54	معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية والمحور الكلي	08
55	معاملات الارتباط بين عبارات إدارة الصراع التنظيمي والمحور الكلي	09
56	معامل الثبات ألفا كرونباخ	10
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	11
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	12
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	13
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل داخل المؤسسة	14
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل خارج المؤسسة	15
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية	16
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأخلاقيات الشخصية للقيادة	17
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأخلاقيات الإدارية للقيادة	18
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأخلاقيات العلائقية	19
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة الأخلاقية	20
67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات لمحور إدارة الصراع التنظيمي	21
70	معاملات الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة	22
70	اختبار التعددية الخطية (معامل تضخم التباين والتباين المسموح)	23
71	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية	24
72	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي	25

# فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ث	نموذج الدراسة	01
12	مكونات القيادة الأخلاقية	02
19	مراحل الصراع التنظيمي	03
27	نموذج Rahim لإدارة الصراع	04
44	الهيكل التنظيمي لمديرية إدارة الموارد البشرية لشركة AQS	05

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين	91
102	استبانة الدراسة بعد التحكيم	92
03	الصدق البنائي لأداة الدراسة	97
04	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	104
05	نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	106
06	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحاور الدراسة	108
07	نتائج التوزيع الطبيعي	111
08	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	112

مقدمة



موضوع القيادة من المواضيع بالغة الأهمية كونها أحد عوامل نجاح أي إدارة لما لها من انعكاس مباشر على أفراد المنظمة باعتبار العملية القيادية هي المسؤولة على التنسيق بين مختلف المكونات الأساسية للمنظمة من عناصر تنظيمية وإنسانية واجتماعية واستغلالها بالشكل الأمثل خدمة لأهداف المنظمة.

وقد أبرزت الكثير من الدراسات أن المنهج أو النموذج المثالي المناسب للقيادة في المجتمعات البشرية أيا كانت طبيعتها هو القيادة الأخلاقية، فهي عملية تأثير يمارسها القادة لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية. وتتطلب القيادة الأخلاقية أيضا أن يكون لدى القائد مجموعة من القيم الأخلاقية القوية، مثل النزاهة، والعدالة، والصدق، والاحترام، والمسؤولية، بالإضافة إلى ذلك، تساهم القيادة الأخلاقية في خلق ثقافة منظمة تعتمد على المبادئ الأخلاقية في اتخاذ القرارات والتعامل مع الصعوبات والتحديات. فالقيادة الأخلاقية إذن تعتبر إحدى الأسس الرئيسية للنجاح والاستدامة في المنظمات، كونها ترتقي بالقائد إلى مستوى أعلى من المسؤولية والأخلاق في توجيه الفريق وتحقيق النتائج المرجوة بطرق سليمة ومستدامة.

من جانب آخر يعتبر الصراع أحد جوانب السلوك الإنساني في بيئة العمل ومن أهم المؤثرات على أداء الأفراد والجماعات داخل المنظمات، فهو أمر شائع وحتمي ولا مفر منه مادامت المنظمات تتصف بالنشاط والتفاعل المستمر بين أعضائها، وهذا التفاعل بدوره قد يؤدي إما لاتساق وتعاون بينهم أو إلى اختلاف وتناقض مسببا صراعات تنظيمية. من أهم التحديات التي تواجه المنظمات ليس العمل على محاربة الصراع التنظيمي ومحاولة إزالته، بل العمل على إدارته بالطريقة الصحيحة والفعالة التي تمكن من التقليل من آثاره السلبية والاستفادة من آثاره الإيجابية، وذلك عن طريق مختلف الأساليب التي تتناسب مع طبيعة الصراع القائم ومستوى حدته وأسبابه وأطرافه.

## 1. إشكالية الدراسة

يهدف هذا العمل البحثي إلى استكشاف أثر القيادة الأخلاقية على إدارة الصراعات التنظيمية. فكون القيادة الأخلاقية بدأت تحتل مكانة هامة ضمن اهتمامات الباحثين بفضل المزايا التي تمنحها للمنظمات التي تنتهجها، فهي تسعى لإدارة التغيير بفعالية والعمل على تجنب مختلف الصراعات التنظيمية من خلال تركيزها على الأفراد والاهتمام بمصالحهم لتحقيق غاياتهم وبالتالي مساهمتهم في تطوير وتحقيق أهداف المنظمة، وقد وجدنا في الشركة الجزائرية القطرية للصلب (AQS) نموذجا ملائما لاستكشاف العلاقة بين

القيادة الأخلاقية وإدارة الصراع التنظيمي مع تركيزنا على وجهة نظر فئة الإطارات (إطارات، إطارات مسيرة، إطارات التنفيذ)، وتأسيسا عما سبق ذكره تأتي صياغة إشكالية دراستنا كالتالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر إطارات الشركة الجزائرية القطرية للصلب؟

وبغرض الإجابة على التساؤل الرئيسي قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأخلاقيات الشخصية للقيادة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأخلاقيات الإدارية للقيادة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأخلاقيات العلائقية للقيادة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب؟

## 2. فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأخلاقيات الشخصية للقيادة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأخلاقيات الإدارية للقيادة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأخلاقيات العلائقية للقيادة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب.

### 3. أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- تقديم إطار نظري حول القيادة الأخلاقية وإدارة الصراع التنظيمي.
- التعرف على مدى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية في الشركة الجزائرية القطرية للصلب.
- دراسة أثر القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب.
- تحديد أي الأبعاد الأكثر تأثيرا في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الجزائرية القطرية للصلب.
- تقديم جملة من الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة بناء على النتائج المتحصل عليها.

### 4. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعنا، وبالتالي يمكن تحديد أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

- **الأهمية العلمية:** تكمن الأهمية النظرية للدراسة في التعرف على القيادة الأخلاقية باعتبارها من المفاهيم الحديثة التي تساهم في نجاح المنظمة، وكذا التطرق لأهم الجوانب ذات الصلة بالصراع التنظيمي كونه ظاهرة ملازمة للمنظمات ووجب عليها التعامل معها ومعالجتها.
- **الأهمية العملية:** تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال إبراز أثر القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب ومستوى تطبيقها للقيادة الأخلاقية بمختلف أبعادها، والتوصل إلى مجموعة من الاقتراحات بناء على النتائج المتواصل إليها كون AQS ناتجة عن شراكة بين الجانبين الجزائري والقطري دفعنا إلى الرغبة في اكتشاف ما إذا نجحت هذه التجربة في نقل ممارسات إدارية جديدة إلى الجزائر خاصة وأنها موظفة لكفاءات متعددة الجنسيات.

### 5. أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع بناء على الأسباب التالية:

- انتماء الموضوع لحقل التخصص (إدارة الموارد البشرية).
- حداثة مفهوم القيادة الأخلاقية.
- توجه المنظمات لتبني أسلوب القيادة الأخلاقية.

## 6. حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

**الإطار الزمني:** تم إجراء الدراسة النظرية خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي (2022-2023)، أما الجانب التطبيقي فقد تم خلال الفترة الممتدة من 23 أبريل إلى 31 ماي من السنة الجارية (2023).

**الإطار المكاني:** أجريت الدراسة الميدانية على مستوى الشركة الجزائرية القطرية للصلب AQS - الميلية ولاية جيجل.

**الاطار البشري:** ركزت هذه الدراسة على عينة من الإطارات التابعة للشركة الجزائرية القطرية للصلب.

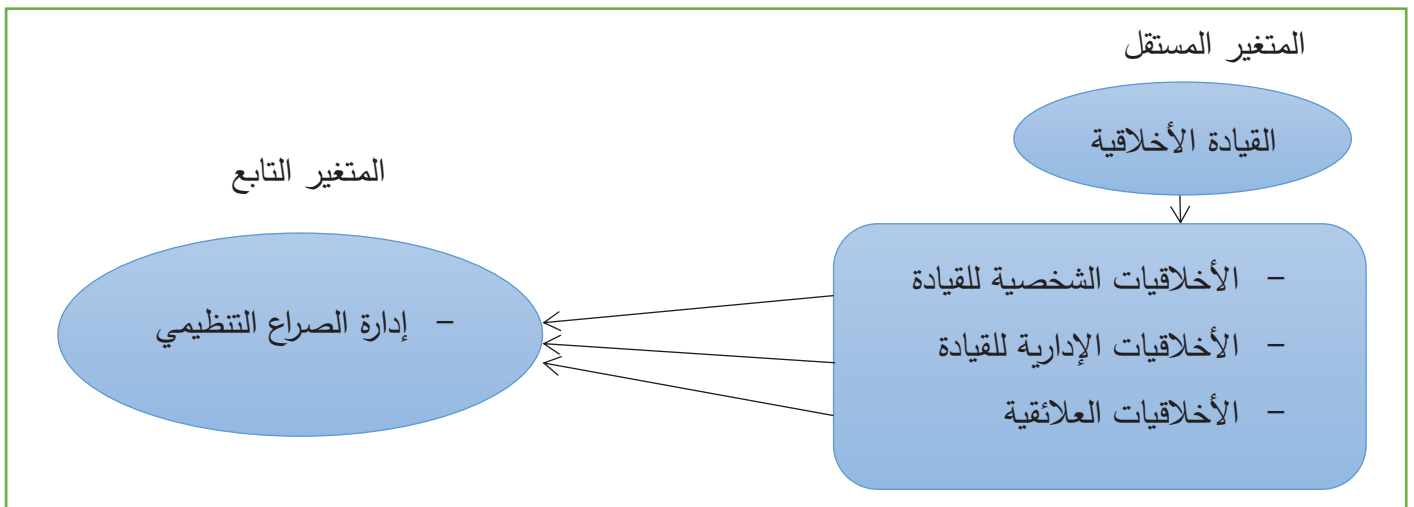
**الإطار الموضوعي:** ركزت هذه الدراسة على القيادة الأخلاقية بأعادها (الأخلاقيات الشخصية للقيادة والأخلاقيات الإدارية للقيادة والأخلاقيات العلائقية) ودورها في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب.

## 7. منهج الدراسة

تماشيا مع أهداف وطبيعة الموضوع، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وعرضها وتحليلها، كما قمنا بدراسة ميدانية على مستوى الشركة الجزائرية القطرية للصلب، بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة.

## 8. نموذج الدراسة:

## الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

## 9. صعوبات الدراسة

أثناء إجرائنا للدراسة وجدنا صعوبات من حيث المراجع والمصادر التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، ومن الناحية التطبيقية وجدنا صعوبة في التمكن من الحصول على بعض المعلومات التي تخص المؤسسة، واتساع رقعة المصنع زاد من صعوبة التنقل بين مختلف الإدارات نظرا للإجراءات الأمنية المشددة وهذا ما حدّ من عدد الاستثمارات التي بمقدورنا توزيعها وكذا امكانية استرجاعها في الآجال المحددة.

## 10. هيكل الدراسة

لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب وللإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات فرضيات الدراسة تم تقسيم البحث إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي اعتمادا على طريقة IMRAD، وهي طريقة تعطي الاهتمام الأكبر لمساهمة الطالب بالاعتماد على خطوات علمية ممنهجة وصحيحة، دون الاهتمام بالتوازن الشكلي للبحث. يتضمن الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة قسم إلى مبحثين: المبحث الأول الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية وإدارة الصراع التنظيمي أما بالنسبة للمبحث الثاني تناول الأدبيات التطبيقية للدراسة.

فيما يخص الفصل الثاني فهو يتناول الدراسة الميدانية لأثر القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي حيث اشتمل على ثلاث أجزاء: ففي الجزء الأول يتم تناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما الجزء الثاني فيتضمن طريقة وأدوات الدراسة الميدانية، أما الجزء الثالث فيتطرق لعرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية وإدارة

الصراع التنظيمي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

### تمهيد

تعتبر القيادة الأخلاقية من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، ففي السنوات الأخيرة شهدنا العديد من الفضائح الأخلاقية التي تعلقَت بشركات ومنظمات كبرى وقد نتجت عن هذه الفضائح سلوكيات غير أخلاقية من قبل هذه المنظمات، ومن هنا بدأ العديد من الباحثين يعملون على إبراز دور الجوانب الأخلاقية في القائد والتي تعتبر من الجوانب الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد الناجح، وبالتالي يمكن للقيادة الأخلاقية أن تلعب دورا هاما في تقليل هذه الظواهر السلبية التي تفتح المجال أمام ظهور صراعات تنظيمية داخل المنظمة، حيث تعتبر هذه الأخيرة من أكبر التحديات التي تواجه القائد كونه يعتبر المحور الأساسي لضبط العلاقات بين المرؤوسين التي لا تخلو عادة من وجود صراعات تحدث بشكل يومي ومستمر، وهذا ما يتطلب وجود قيادة أخلاقية ناجحة تحسن من إدارة الصراع التنظيمي وتوجيهه بما يسهم في خدمة متطلبات المنظمة وأهدافها.

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية وإدارة الصراع التنظيمي

#### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية

تطرقنا في هذا المطلب الى المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغير القيادة الأخلاقية بالتعرض لمفهومها، عناصرها وأبعادها، وأخيرا التعرف على مهام وواجبات القيادة الأخلاقية.

#### 1. مفهوم القيادة الأخلاقية

##### 1.1. تعريف القيادة الأخلاقية

قبل الإشارة إلى تعريف القيادة الأخلاقية نشير أولا إلى تعريف القيادة وكذا الأخلاق

##### 1.1.1. تعريف القيادة

إن محاولة إيجاد تعريف موحد للقيادة من طرف الباحثين ليس بالأمر السهل وذلك بسبب تباين خلفياتهم الفكرية والإدارية أي أن لكل منهم زاويته التي ينظر من خلالها للقيادة فهي تتأثر بالاتجاه وكذا البيئة التي عاش فيها هذا الباحث لذلك تأتي تعاريفهم لحقيقة القيادة كانعكاس لنظريات القيادة التي تأثروا بها (قهيري و ضيف، 2020، صفحة 83)

ومن بين الذين اقترحوا تعريف للقيادة نجد النعيمي الذي يرى بأنها "عملية التأثير في الآخرين الأفراد والجماعات التي تهدف الى خلق التفاعل فيما بينهم وتوجيههم للعمل بأفضل طريقه ممكنه باتجاه تحقيق الاهداف" (النعيمي، 2008، صفحة 140)

وNorthouse يعرفها "بأنها عملية حيث يؤثر الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك" (Sharma & Jain, 2013, p. 310)

وتعرف ايضا "بأنها عملية يستطيع من خلالها شخص التأثير في الاخرين لتحقيق هدف معين وتوجيههم بطريقه تجعل المنظمة أكثر تماسك" (Sharma & Jain, 2013, p. 310)

وتعرف ايضا بأنها "القدرة على التأثير في سلوك افراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة" (خيري، 2013، صفحة 16)

ويعرفها ليدر "بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة" (نواف، 2007، صفحة 90)

ويعرفها اوردوي تيد "هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (نواف، 2007، صفحة 90)

##### 2.1.1. تعريف الاخلاق:

تشير الأخلاق لغويا بأنها الخلق والخلق هو السجية والطبع والمروءة والدين أما الخلق اصطلاحا فهو قوة راسخة في الإدارة تنزع إلى اختيار ما هو خير أو اختيار ما هو شر والخلق عموما هو صفة نفسية



ذاتية لا شيء خارجي أما المظهر الخارجي للخلق فيدعى السلوك أو المعاملة وقد عرف العلماء الأخلاق بتعريفات كثيرة لذلك سنذكر البعض منها على سبيل الذكر وليس الحصر (بدراع، 2013، صفحة 200) تعريف روبينز (Robbins and Decenzo) "الأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ" (بدراع، 2013، صفحة 200) كما رأى (J. Dewey) "الأخلاق بأنها تمثل منطلقات في التمييز بينما هو جيد وما هو سيء وبالتالي يعكس هذا المفهوم الاخلاق المثالية" (بدراع، 2013، صفحة 200) ويشير البعض الى ان الأخلاق تعني قواعد السلوك وطريقة الإنسان في الحياة وعند النظر الى الأصل اليوناني فإن الاخلاق (ethics) مشتقة من كلمة (ethos) اليونانية وكذلك كلمة (morals) مشتقة من كلمة (mores) اللاتينية وهما مرتبطان بالعادات والتقاليد (الطروانة ت.، 2010، صفحة 26) وتعرف الأخلاق أيضا بأنها كل سلوك خير يقوم به الإنسان بإرادة خيرة ولغاية خيرة (الطروانة ت.، 2010، صفحة 30)

### 3.1.1. تعريف القيادة الأخلاقية:

نلاحظ أن مفهوم القيادة الأخلاقية يتكون من كلمتين تطرقنا إليهما بشكل منفصل سابقا، وحديثا فقد قام الباحثون بالبحث في هذا المفهوم وذلك بسبب تزايد الاهتمام بأخلاقيات الأعمال والسبب الآخر يتمثل في اكتشاف السلوكيات غير الأخلاقية من قبل قادة بعض المنظمات. عرفها Shaw "بأنها عملية تنظيم الأفراد وتوجيه الموارد المنظمة بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية ويصنف الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد" (قهيري و ضيف، 2020، صفحة 85) ولقد عرف (Brown, M. E, Trevino, a. k., & Harrison, D. A., 2005) القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار السلوك المناسب من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية والترويج لمثل هذا السلوك لإتباعهم من خلال تعزيز الاتصالات واتخاذ القرار في اتجاهين ". أما (الطروانة ت.، 2010، صفحة 158) فيعرفها بأنها "التأثير في الإلتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيم المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة القرار". ولقد عرفت (جواد و عبد الله، 2010، صفحة 110) من جهتها القيادة الأخلاقية بأنها "التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعيا من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين واتخاذ القرار".

وقد عرفتھا البیک وآخرون ( Elic et Al ) بأنها عرض القيادة السليمة المعيارية من خلال الأنشطة الفردية والعلاقات بين الأشخاص وترقيتها مباشرة الى الإلتباع من خلال الاتصالات الثنائية الإتجاه الدعم وصنع الاختيار (قعودة و سلامي، 2020، صفحة 96).

وعليه يمكن القول بأن القيادة الأخلاقية هي القدرة على التأثير في الآخرين نحو تحقيق الأهداف باستخدام المعايير والتصرفات والسلوكيات الأخلاقية وتشجيع الأفراد على التحلي بهذه السلوكيات والمشاركة أكثر في عملية صنع القرار، تمثل القيادة الأخلاقية عملية التأثير على الأفراد للعمل من خلال المبادئ التي تتبناها ضمن معايير السلوك الاخلاقي وأن المبادئ العملية للقيادة الأخلاقية تشمل المبادئ الخمسة التي يمكن إرجاعها الى أرسطو (حوالي 322-384 قبل الميلاد) وهي احترام، خدمة الآخرين، العدل للآخرين، الصدق مع الآخرين وبناء المجتمع (الطائي، 2018، صفحة 279):

1. الاحترام respect
2. خدمة الآخرين service to others
3. العدل للآخرين justice for others
4. الصدق مع الآخرين honesty toward others
5. بناء المجتمع مع الآخرين building community with others

### 4.1.1 خصائص القيادة الأخلاقية :

تتمثل خصائص القيادة الأخلاقية كما حددهما (Bello, 2012, p. 230) في:

- ❖ صياغة وتحديد أهداف وقيم المنظمة من قبل القائد.
- ❖ تركيز القائد على النجاح التنظيمي بدلا من التركيز على إثبات الذات.
- ❖ القائد يبحث عن أفضل الأفراد ويعمل على تطويرهم.
- ❖ معاملة الآخرين بأسلوب راقى.

### 5.1.1 أهمية القيادة الأخلاقية :

يرجع الاهتمام الكبير بالقيادة الأخلاقية في مؤسسات الأعمال المختلفة إلى عدة عوامل كما أشار إليها (لعموري و عباسي، 2022، صفحة 228):

- ❖ كون العديد من المؤسسات الخاصة والعامة أقل أخلاقية في تصرفاتها وصفقاتها.
- ❖ تركيز المؤسسات على الربحية دون الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية المادية والمعنوية
- ❖ صعوبة التمييز بين السلوك الأخلاقي الجيد والسيء في هذه المؤسسات في ظل وجود السعي وراء المردود المادي.
- ❖ ازدياد انتشار جرائم الفساد الإداري (اختلاس، رشوة، استغلال النفوذ) في المؤسسات نتيجة البعد عن أخلاقيات الإدارة.

كما يضيف (طرش، 2018، صفحة 21):

- ❖ يتميز القادة الأخلاقيون بدعوتهم لقنوات اتصال مفتوحة في الاتجاهين والاستماع بصدق إلى مرؤوسهم وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم ومخاوفهم وهذا بدوره سيحفز الاتباع على الخروج افكار جديده لتحسين اجراءات العمل الحالية.
- ❖ تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل ايجابي على الثقة المعرفية في القائد الثقة العاطفية في الزعيم نزاهة القائد الانصاف التفاعلي فعالية القائد والرضا من القائد ويضيف Eisenbeib أن القيادة الأخلاقية تحسن منطقة الزبائن وباقي أصحاب المصالح.
- ❖ تعتبر القيادة الأخلاقية فعالة في الحد من سلوك الموظفين ومن السلوكيات المنحرفة في مكان العمل.
- ❖ سبب مباشر للرضا الوظيفي للموظفين التنفيذيين في حالة استعمال القادة للسلطة بشكل صحيح وعادل وتسهيل عمليات حل الصراعات وتعامل الغير متحيز ومنحهم إمكانية الدفاع عن أنفسهم في حالات الشكاوى الخ...
- ❖ تؤثر سلبا في توجه ونية العمال لمغادره المؤسسة لكون العلاقة بين القادة الأخلاقيون والموظفين تخلق بيئة عمل ممتعة مما يؤدي إلى التزام أعلى ويقلل من معدل الدوران. (Alpkand, S. A, 2012, p. 289)
- ❖ تؤثر على أداء العمال من خلال العلاقات الجيدة مع المرؤوسين، مما يتيح لهم الحصول على دعم بشكل متزايد تغذية عكسية الموارد والفرص للنمو (Hamid, K., Mehdi, F. & Pejman, E., 2016)

### 6.1.1 مكونات القيادة الأخلاقية :

- تتكون القيادة الأخلاقية من أربع مكونات رئيسية وتلك المكونات ترتبط وتتكامل فيما بينها فالقائد الأخلاقي ما هو إلا مجموعة تلك المكونات الأربع ولا يمكن النظر الى مكون دون الآخر ويمكن إنجاز تلك المكونات الأربع حسب (الطواني و محمد، 2022، صفحة 207):
- أ. **الهدف Purpose:** القائد الأخلاقي يضع في اعتباره دوما أهداف المنظمة نصب عينة ودائما ما يركز على تحقيق أهداف المنظمة من خلال القرارات والأنشطة التنظيمية.
  - ب. **المعرفة Knowledge:** يجب أن يمتلك القائد الأخلاق المعرفة كي يستطيع الحكم والتصرف بحكمة وتلك المعرفة يجدها من خلال المنظمة وبيئتها.
  - ت. **السلطة Authority:** يجب أن يمتلك القائد الأخلاقية السلطة كي يستطيع أن يسأل ويستفسر ويصنع قرارات ويتصرف أي أن لديه من الصلاحيات ما يمكنه من ذلك ويدرك أن السلطة ليست حكرا عليه بل تمنح لكل من يشارك في تحقيق أهداف المنظمة.

ث. **الثقة Trust:** القائد الأخلاقي يجب أن يثبت الثقة في جميع أنحاء المنظمة كي يستطيع المرؤوسون استخدام السلطة الممنوحة لهم بطمأنينة وبدون الثقة والمعرفة والهدف يخشى المرؤوسون من ممارسة السلطة الممنوحة لهم.

الشكل رقم (02): مكونات القيادة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

### 7.1.1 أبعاد القيادة الأخلاقية

تمثل أبعاد القيادة الأخلاقية أهمية خاصة فهي بمثابة رسالة من القائد مفادها أن الأبعاد الأخلاقية تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح المنظمة وسوف نتناول أهم ما ذكره الباحثون عن هذه الأبعاد. أشار (جواد و عبد الله، 2010) إلى ثلاث أبعاد للقيادة الأخلاقية وهي على النحو التالي:

← توافر السلوك الأخلاقي

← ممارسة السلوك الأخلاقي

← تعزيز السلوك الأخلاقي

وأشارت العراضية إلى أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية وذكرتها على النحو التالي:

← الصفات الشخصية الأخلاقية

← الصفات الإدارية الأخلاقية

← صفات العمل بروح الفريق

← صفات العلاقات الإنسانية

أما دراسة (لعموري و عباسي، 2022) فارتكزت على ثلاث أبعاد للقيادة الأخلاقية وهي:

← الإنصاف

← توضيح الدور

← مشاركة السلطة

ولكننا في هذه الدراسة سوف نعتمد على ثلاث أبعاد للقيادة الأخلاقية كما أشارت إليهم (رشدي، 2020،

صفحة 15) المتمثلة في الشكل التالي:

**الخصائص الإدارية:** حيث تركز على الموضوعية في مجال اتخاذ القرارات وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين وأن يدير القائد وحدته بأسلوب يتفق مع ظروفه الموقع وإعطاء حرية التعبير للمرؤوسين ومنحهم التسهيلات اللازمة لتنفيذ مهامهم وأن يشرف على تنفيذ العمل داخل وحده الإدارية بنفسه وان يقيم المرؤوسين وفقا لمعايير موثوق بها ويشجع انجازاتهم ويحفزهم على العمل بروح الفريق.

**الخصائص الشخصية:** وهي التركيز على مبادئ الإنصاف والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين متحرك صدق عند الحديدهم والوفاء بتعهدات والوعود المقطوعة والاعتراف بالأخطاء إن وجدت وتوقيع العقاب على انتهاك المعايير الأخلاقية والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق وتقبل نقد الآخرين.

**الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية:** وهنا يتم التركيز على مجالات التعامل مع الآخرين وأنه يجب تحري التقدير والاحترام والتواضع والمحافظة على أسرار الآخرين والإنصات للمرؤوسين والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي ومراعاة ظروفهم ودعمهم والوقوف معهم والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية.

### 8.1.1 مهام وواجبات القيادة الأخلاقية

من أبعديات وواجبات ومهام القيادة الأخلاقية أن تعمل على ترغيب العاملين بمنظمتهم، والعمل على كسب ودهم وثقتهم، وتوحيد جهودهم، ودعم القوى الإيجابية لديهم، وخلق أجواء طيبة تلائم سير العمل داخل المنظمة، وتوخي العدالة في التعامل بالإضافة إلى مد يد العون لهم وقد ذكر (سعيد و الشاعر، 2017، صفحة 29) أهم مهام وواجبات للقيادة الأخلاقية فيما يلي:

- النزول لمستوى جميع العاملين من كبيرهم إلى صغيرهم.
- الحرص على إشاعة الحب والألفة بين العاملين.
- إقناع العاملين بأنهم يتلقون نفس المعاملة دون تفرقة أو تمييز.
- الاهتمام بالعاملين داخل المنظمة وخارجها.
- فهم مشكلات العاملين والعمل على حلها في أقل وقت ممكن.

### المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الصراع التنظيمي

تطرقنا في هذا المطلب إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالصراع التنظيمي، أسبابه، مراحلها، مستوياته، وكذا آثاره السلبية والإيجابية، بالإضافة إلى تعريف إدارة الصراع التنظيمي، ومهارة إدارة الصراع التنظيمي وأساليب إدارته، ومراحل عملية إدارة الصراع التنظيمي وأخير النتائج المتوقعة من إدارته.

### 1. ماهية الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية حتمية، فالإنسان يعيش لحظات صراع مستمرة بين ما هو عليه وما يهدف لتحقيقه، وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية، الداخلية والخارجية عليه، وهو في حالة تفاعل دائم مع غيره من الأشخاص الذين يعيش معهم.

باعتبار أن المنظمة تمارس نشاطاتها في ظل علاقات مترابطة بين الأفراد ببعضهم البعض تجمعهم مصالح مختلفة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ عن قيامهم بمختلف الأدوار، حيث ينبثق عن هذه الصراعات في الأخير إما آثار سلبية أو إيجابية وذلك حسب طريقة إدارتها من طرف المنظمة.

#### 1.1. مفهوم الصراع التنظيمي

##### 1.1.1. تعريف الصراع التنظيمي

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم موحد للصراع التنظيمي وهذا نظرا لاختلاف مدارسهم الفكرية التي ينتمون إليها، أو لاختلاف الجانب الذي ينظرون من خلاله إلى هذا المفهوم، وفيما يلي نستعرض جملة من هذه التعريفات:

يعرف (العميان، 2005، صفحة 363) الصراع التنظيمي بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".

يعرف (شلابي، 2011، صفحة 92 93) الصراع التنظيمي بأنه: "النشاط الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب) بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب)، والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه".

عرف كل من March and Simon الصراع التنظيمي أنه "اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل" (حفيظ، 2018، صفحة 11).

أشار Tedeschi إلى الصراع التنظيمي بأنه "حالة تفاعلية تكون فيها سلوكيات أو أهداف جهة فاعلة واحدة تتنافى مع سلوكيات أو أهداف بعض الجهات الفاعلة الأخرى" (Rahim, 2001, p. 17).

عرفه Robbins بأنه "النشاط المتعمد الذي يقوم له الشخص، لإفساد جهود الشخص، بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص، والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه" (عياصرة و بني أحمد، 2007، صفحة 34).

يعرف الصراع التنظيمي حسب (Ashimi, 2014, p. 121) بأنه "خلاف في الآراء بين الناس أو الجماعات، بسبب الاختلاف في المواقف أو المعتقدات أو القيم أو الاحتياجات في عالم الأعمال".  
عرف Poole الصراع التنظيمي على أنه "تفاعل أشخاص مترابطون يدركون معارضة الأهداف والغايات والقيم، فيرى طرف احتمال تدخل الطرف الآخر في تحقيق هذه الأهداف" (ZHU, 2013, p. 16)  
يرى Smith الصراع التنظيمي بأنه: "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة" (الصيرفي، 2007، صفحة 372).

أشار Aladela الى أن "الصراع التنظيمي لا يظهر إلا بسبب العلاقات التي تنشأ من اختلاف الأداء، أو تنازع الأدوار، أو الاحتياجات، أو الرغبات، أو البحث عن السلطة والسيطرة أو نتيجة لذلك" (Naser & Shebiab, 2014, p. 267).

الصراع التنظيمي هو: "إطار متماسك لسلوك وتصور أعضاء المنظمة، والذي يتم تحفيزه (أو الحفاظ عليه) بسبب الشعور بالحرمان من الوعي بعدم التوافق مع الآخرين" (Atif Masood و Rehman، 2015، صفحة 239).  
من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية وحتمية مفروضة في بيئة المنظمة، لوجود تفاعلات دائمة بين أفرادها، وجماعاتها، وكذلك مع المنظمات الأخرى، ويظهر الصراع التنظيمي في شكل اختلاف وغياب الاتفاق في القيم والمساعي والأهداف، وكذا طرق تحقيقها، مما ينتج عن ذلك صراعات قائمة بين الأطراف المختلفة في الآراء ووجهات النظر، أين يعيق كل طرف الطرف الآخر عن تحقيقه لأهدافه الخاصة، والتأثير سلبا عليه وهذا يؤثر أيضا بالسلب على سير وتحقيق المنظمة لأهدافها وخططها بنجاح وفعالية.

### 2.1.1. أهمية الصراع التنظيمي

تتجلى أهمية الصراع التنظيمي فيما المنظمات حسب (رزيق و يحيوي، 2018، صفحة 255) فيما يلي:

- ❖ **الصراع أداة للتكيف والبقاء**: فوجود الصراع في المنظمة يحتم على الإدارة مواجهة ومعالجته، مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله الموائمة والتكيف بهدف استمرارها.
- ❖ **الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر**: حيث تعتبر مواجهة وإدارة الصراع مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لا كبجته وتجاهله.
- ❖ **الصراع أداة للإبداع**: فعدم وجود صراع يؤدي لجمود في الأداء أما بوجوده فيمكن ان ينسا لدي الافراد الدافعية للمبادرة والإبداع.

❖ الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: ففي الوقت الحاضر ازداد الاهتمام بالصراع ليس لكونه سبب المزيد من الفوضى والارتباك، او قد يؤدي لانهايار المنظمة فحسب، بل كونه سببا في زيادة فعالية المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.

### 3.1.1. خصائص الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي عدة خصائص يمكن إجمالها حسب (شلاي، 2011، صفحة 94 95) في النقاط التالية:

- ❖ ينشأ الصراع على أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، ويكون الحوار هو الوسيلة المفضلة لدى الأطراف للوصول إلى حالة التكافؤ في الأهداف.
- ❖ التوتر يعتبر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما يسبب إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف لقبول الحلول التي لا يرضى بها.
- ❖ يمثل الصراع وضعا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات الازمة.
- ❖ يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.
- ❖ أطراف الصراع تتمتع بالقدرة على الإضرار ببعضها البعض، حيث يهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

### 2.1. أسباب الصراع التنظيمي

تتعدد مسببات الصراع بتعدد الدوافع التي تحركها، في إطار تفسير ظاهرة الصراع يجب معرفة مسبباته.

❖ أسباب الصراع التنظيمي حسب Hoban (Jonathan Chinaka & Olubisi Grace, 2014, p. 29 30):

1. الاحتياجات: فالأفراد والجماعات في المنظمة أشياء ضرورية لرفاهيتهم وعند تجاهل هذه الأشياء فإنها تسبب صراع.
2. القيم: فالقيم هي معتقدات تعتبر بالغة الأهمية، فقيم الأفراد أو القيم الخاصة بالمنظمة والموظفين يجب أن تكون واضحة، فوجود عدة قيم غير متوافقة ينتج عن ذلك عدة تعارضات.
3. التصورات: تختلف التفسيرات المعطاة للمواقف او القضايا من حولنا وهذا يمكن أن يسبب صراعات. أشار Hoban إلى أن المفاهيم الخاطئة أو التصورات المختلفة قد تنشأ تهديدا.



4. **القوة:** أشار Hoban إلى ان الطريقة التي يحدد بها الناس القوة ويستخدمونها لها تأثير كبير ومهم على أنواع الصراعات التي تحدث، خاصة عند استخدام هذه القوة لجعل الآخرين يغيرون أفعالهم للحصول على ميزة غير عادلة.
5. **المشاعر والعواطف:** الكثير من الأشخاص يتركون مشاعرهم وعواطفهم تأثر تأثيرا كبيرا حول كيفية تعاملهم مع الصراع، كما يمكن أن تحدث نزاعات أيضا لأن الأشخاص يتجاهلون مشاعرهم أو مشاعر الآخرين وعواطفهم.
6. **مدونة قواعد السلوك والأخلاق والمبادئ:** في أي منظمة أو مدونة لقواعد السلوك والأخلاق تقطع المبادئ شوطا طويلا لأجل مساعدة الناس على الامتناع عن السلوكيات المتضاربة وذلك لأجل تجنب حدوث الصراع.

### ❖ أسباب أخرى:

1. **التنافس على الموارد المحدودة:** يساعد ذلك في ظهور آثار سلبية للصراع التنظيمي المتمثلة في تضرر علاقات العمل، فيحاول الأفراد والجماعات الحصول على أكبر قدر ممكن من الامتيازات المحدودة، ونجد هذا بوضوح في المنظمات التي تعاني من مشاكل مادية وتمويلية.
2. **عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات:** يؤدي عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات والصلاحيات الى غموض الأدوار وعدم القدرة على العمل والتصرف بنمط سليم، وبالتالي تحدث صراعات مع زملاء العمل، كما ينتج عن عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
3. **تعارض الأهداف:** كل شخص منا ينتسب الى جماعات عديدة، وهذا يتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قد تكون متعارضة أو متضاربة، فالعامل قد يكون أبا أو عضوا في نقابة مهنية أو جمعية ثقافية أو غيرها، وكل جماعة منهم تتوقع منه أن يقوم بدور ما، قد يكون هناك تعارض بين توقعات هذه الجماعات المختلفة، من ناحية أخرى قد نجد في المنظمات العديد من الافراد منهم من لا يتفهم دوره وطبيعة مهامه ومسؤولياته والأهداف المطلوب تحقيقها (رجب محمد، 2020، صفحة 52).
4. **ضعف عمليات الاتصال:** لسوء الاتصالات تأثير كبير على فرق العمل المحلية والعالمية بسبب تباين ثقافات العمال، حيث ينتج عن ضعف الاتصالات وعدم كفاءتها فهم العاملين للسائل الواردة لهم، وبالتالي حدوث صراعات بين العاملين داخل المجموعة الواحدة.

5. الاختلافات الشخصية: يعود سبب ظهور الخلافات والنزاعات الشخصية بين العاملين بسبب

اختلاف سماتهم الشخصية، وثقافتهم، واتجاهاتهم التي في بعض الأحيان من الصعوبة

العمل سوياً، يمكن في بعض الأحيان التغلب على بعض الاختلافات الشخصية للعاملين

لكن بعض الاختلافات الصعبة فيكون من الصعب إيجاد حلاً لها.

6. الاختلافات في القوة والمكانة: تظهر الاختلافات في القوة والمكانة عندما يكون هناك تأثير

قسم معين على قسم آخر، أو جهة معينة على أخرى، فهذا ربما يؤدي إلى صراع بين

العاملين من أجل زيادة قوتهم أو محاولة التأثير على المنظمة (مطر، 2014، صفحة 4 5).

### 3.1. مراحل الصراع التنظيمي

تمر الصراعات بالمنظمات غالباً بعدة مراحل وليس بطريقة عشوائية، ولكن الباحثين لم يصلوا

لاتفاق موحد حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أنه يمكن حصر مراحل الصراع التنظيمي في

المراحل التالية حسب النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي (Louis Pondy):

#### المرحلة الأولى: الصراع الضمني (الخفي)

يكون خلال هذه المرحلة هناك سبب أو مصدر للصراع يمكن أن يتطور لصراع حقيقي، ولكن

لم يحدث بعد وإنما لا يزال خفياً ومدفوناً، ومن الأمثلة عن ذلك الاعتماد المتبادل في العمل، تعدد المهام

بالنسبة للفرد الواحد، الاختلاف حول الأهداف وصعوبات الاتصال (حامد علي، 2012، صفحة 58).

#### المرحلة الثانية: إدراك الصراع

خلال هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع إدراك وملاحظة وجود صراع فيما بينهم، حيث تلهب

المعلومات خلال هذه المرحلة دوراً هاماً في تغذية صور ومدرجات الصراع حيث تتساقط عبر قنوات

الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات (شلابي، 2011، صفحة 116).

#### المرحلة الثالثة: الشعور بالصراع

يكبر الصراع خلال هذه المرحلة حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية وهذا ما ينعكس سلباً

على الفعالية التنظيمية

تمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة ويصعب الفصل بينهما غالباً، تتولد فيها

أشكال القلق التي تشجع على الصراع، مما يزيد من تجليه والتعبير عن طبيعته ومسبباته، وفي ضوء

كل هذا يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه.

### المرحلة الرابعة: الصراع العلني

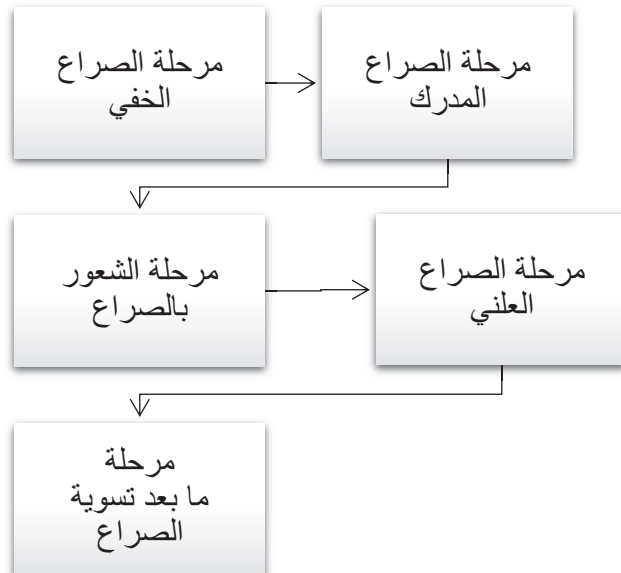
يمارس الصراع هنا بشكل ظاهر ويتضح في عدة صور كالعداوات والمشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التطبيقية.

خلال هذه المرحلة يكون السلوك الصادر عن كل طرف دال على ظهور قضية غير متفق عليها، وهنا تكون المطالب متباينة، حيث يقوم كل طرف بالرد علنيا على الطرف الآخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة كالمشاحنات العلنية، العدوان، ووسائل دفاعية أخرى (زرفاوي، 2014، صفحة 88 89)

### المرحلة الخامسة: ما بعد تسوية الصراع

تتوقف نتائج الصراع على طريقة إدارته ومعالجته فإذا ما تمت معالجة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلا، لكن إذا تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح/ خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءا، وأن تظهر صراعات جديدة لاحقا وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يؤدي إلى مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقا (حامد علي، 2012، صفحة 58 59)

### الشكل رقم (03): مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

### 4.1. مستويات الصراع التنظيمي

#### 1.4.1. الصراع على مستوى الفرد

يقع هذا المستوى من الصراع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي يعمل بها، يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه، أو توقعاته، أو قيمه ومعتقداته، لكنه يكون مجبرا على اختيار أحد البدائل، ويتضمن هذا المستوى من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور كما يلي:

#### ❖ صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر عليه اختيار واحد منها، ويأخذ أحد الصور التالية:

➤ **الصراع بين هدفين إيجابيين:** يواجه الفرد هنا الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن أن يحققهما مع بل يجب عليه الاختيار بينهما.

➤ **الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي:** يحدث هذا الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في نفس العمل، وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر إيجابي" بينما أننا تقرر له ساعات إضافية "عنصر سلبي".

➤ **الصراع بين هدفين سلبيين:** هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، يعمل هنا الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا، فمثلا يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة.

#### ❖ صراع الدور:

لدى كل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، الأسرة، والمجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، أما في المجتمع تتكون من التنظيمات الدينية والثقافية الرياضية والاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد.

ولتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال، فهذه الوضعية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه وفعاليتته، ويعتمد هذا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد وما يؤديه بالفعل داخل وظيفته، حيث يتم التقييم في مساءلة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين

(شلابي، 2011، صفحة 98 99).

### 2.4.1. الصراع على مستوى الأفراد

ينشأ هذا الصراع بين الأفراد وزملائهم من جهة وبين الأفراد ومرؤوسيه من جهة أخرى نتيجة للمتغيرات التعليمية والثقافية والمعرفية للفرد والتي تحدد إدراكات ووعي الأفراد بالصراع القائم وتحدد ردود أفعالهم تجاه الصراع، يمكن تصنيف هذا المستوى من الصراع إلى:

❖ صراع على مسائل العمل وينبع من خلافات مثل الأهداف وتوزيع المهام.

❖ صراع عاطفي وينبع من مشاعر غضب وعدم الثقة أو مناقشات شخصية.

هناك أحد الطرق التي توضح أسباب الصراع بين الأفراد داخل الجماعة نفسها وتسمى "شباك جوهاري" التي تعتمد أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين (عبد الواحد ، 2008 ، صفحة 33).

#### جدول رقم (01): ديناميكية الصراع بين الأفراد "نافذة جوهاري"

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	
2	1	الفرد يعرف نفسه
4	3	الفرد لا يعرف نفسه

المصدر: (خميس ، 2014 ، صفحة 40)

شرح الحالات الأربع التي تشير إلى معرفة الفرد بنفسه وبالآخرين (عبد الواحد ، 2008 ، صفحة 34 35):

#### ❖ المربع 1:

الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين، بمعنى أن الفرد على معرفة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه، وكذلك على معرفة بمشاعر وإدراكات الآخرين مما يعطيه القدرة على التعرف والتفاعل مع الآخرين بشكل جيد بعيدا عن نقاط الاختلاف وبالتالي يغطي على أي مظاهر للصراع.

#### ❖ المربع 2:

الفرد يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين، فيكون على درجة عالية من معرفته لمشاعره وإدراكاته ودوافعه ولكن معلوماته عن الآخرين ضعيفة، أي أن تعامله مع المجتمع الخارجي ضعيفا ولهذا بالتأكيد ستون فجوة الخلاف واسعة وتنشأ صراعات ناتجة عن تخمينات وسوء فهم للآخرين.

#### ❖ المربع 3:

الفرد يعرف الآخرين ولا يعرف نفسه، بمعنى أن الفرد على معرفة بإدراكات الآخرين ومشاعرهم ودوافعهم بينما إدراكه لمشاعره ودوافعه منخفضا، ربما رغبة منه بعدم إظهار الحقيقة.

### ❖ المربع 4:

الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين، هذا أسوأ الأنواع فالفرد لا يعرف إدراكاته ومشاعره ولا يعرف إدراكات ومشاعر الآخرين وكأن التواصل والتفاعل بينهم منعدم، فتكون المعوقات عالية جدا وبالتالي سيكون الصراع في أعلى مستوياته كذلك.

من خلال دراسة الحالات الأربع السابقة يتبين أنه يجب على الفرد أن يكون عارفاً بنفسه وبالآخرين ويتفاعل معهم ويكون مستعداً للتعاون والتفاهم لجعل إجراءات العمل سلسلة ومرنة لأجل أن يكون الصراع في أدنى مستوياته.

### 3.4.1. الصراع على مستوى الجماعات

ينشأ هذا المستوى من الصراع داخل المنظمة، حيث يكون لجماعة العمل والأقسام والإدارات التي تُكون المنظمة وجهات نظر محددة عن أعمالهم وعن أعمال الجماعات الأخرى، فعند تفاعل هذه الجماعات فيما بينها يظهر الاختلاف والتضارب في وجهات النظر بينها (شنة، 2007، صفحة 67).

ويأخذ هذا الصراع وفق (شلابي، 2011، صفحة 102 103) شكلين هما:

### ❖ الصراع الأفقي:

يقع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، كالصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

### ❖ الصراع الرأسي:

يقع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

### 4.4.1. الصراع على مستوى المنظمات

الصراعات ليست مقتصرة فقط داخل المؤسسة و إنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، فباعتبار أن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها، فيحدث الصراع بين المديرين والمالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، كذلك المستهلكون يضغطون عليهم من جهة أخرى لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتها (العميان، 2005، صفحة 273 274)

### 5.1. آثار الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي آثار سلبية وأخرى إيجابية نستعرضها فيما يلي:

#### 1.5.1. الآثار السلبية: يمكن حصر هذه الآثار في النقاط التالية:

- ❖ يؤدي الصراع الى تحويل الأفكار والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- ❖ يهدم الصراع المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال.
- ❖ الصراع يكون سببا في خفض الإنتاجية والجمود في الأداء (عباصرة و بني أحمد، 2007، صفحة 47).
- ❖ يؤدي الصراع الى الاضرار بمصلحة الطرف الآخر، وقد يتحمل أحد الأطراف النتائج بدرجة أكبر.
- ❖ انتشار الاشاعات والمعلومات الخاطئة للإيقاع بالطرف الآخر.
- ❖ انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الدافعية وترك العمل وضعف الإنتاج.
- ❖ يولد الصراع آثار سيكولوجية سيئة لدى العاملين (خميس ، 2014، صفحة 40).

#### 2.5.1. الآثار الإيجابية: يمكن حصر الآثار الإيجابية للصراع فيما يلي:

- ❖ يؤدي الصراع لتغيير الوضع القائم في المنظمة، فهذه الخلافات قد تزيد من حيوية وفعالية المنظمة وذلك من خلال استثمارها في جو تنافسي يعود بالفائدة على المنظمة.
- ❖ يؤدي الصراع لظهور مواهب ابتكارية عندما يلجأ أطراف الصراع الى بحث الاستراتيجيات التي تكفل حل الصراع فيما بينهم.
- ❖ من الممكن أن يكون الصراع أداة لإشباع رغبات وحاجات بعض الأفراد، فقد يلجأ البعض لإثارة الخلافات داخل المنظمة فقط اشباعا لرغباته التي تفرقه اذا لم يمارس هذا النوع من السلوك (الطراونة، عريقات، و وآخرون، 2012، صفحة 329).
- ❖ يؤدي الصراع الى المزيد من الالتزام بأهداف المؤسسة ومناقشة وجهات النظر المتعارضة، مما يحسن ولاء الفرد للمنظمة وأهدافها.
- ❖ يساعد على ابراز القدرات والاستعدادات الكامنة لدى المدراء والإداريين والأفراد.
- ❖ يقود الصراع أحيانا الى تحسين جودة القرارات تتخذها الإدارة، ففي ظروف المنافسة والتنافس يميل المدراء لتخاد قرارات أفضل نوعية بالمقارنة مع القرارات المتخذة في الظروف العادية (عبد الواحد ، 2008، صفحة 51).

### 2. ماهية إدارة الصراع التنظيمي

تحتاج المنظمة للتعامل بشكل مستمر مع الصراعات والتوترات التي تنشأ في وسطها الصراع حقيقة واقعة في كل المنظمات هذا ما بينته الدراسات حول السلوك الإنساني، وفيما يلي سنعرض المفهوم الدقيق لإدارة الصراع التنظيمي ومهارات إدارة الصراع التنظيمي، وأهم الأساليب المستخدمة في إدارته، بالإضافة لمراحل إدارته، وأخيرا النتائج المتوقعة من إدارته.

#### 1.2. تعريف إدارة الصراع التنظيمي

تعددت تعريفات إدارة الصراع التنظيمي بتعدد الباحثين اختلاف وجهات النظر لديهم، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

تعريف جمال الدين وجابر وحامد إدارة الصراع التنظيمي بأنها " الطرق والأساليب التي يستخدمها القادة من أجل فض الخلافات بين الافراد والجماعات، أو بين الجماعات، أو الإجراءات التي يتخذها القادة من أجل بث الصراعات بين الافراد أو الجماعات، للخروج من حالة الركود التي تمر بها المؤسسة". (قايل سعد البقمي، 2018، صفحة 586)

أو " مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي لظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها، سواء على مستوى الافراد أو الجماعات أو الإدارات بالمنظمة " (العبداني، 2021، صفحة 699).

بالإضافة إلى تعريف ليلى عبد الحليم قطيشات بأنها " التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع وحل الصراع المدمر " (منقوري ، خاتمة ، و خالد، 2022، صفحة 82).

ويعرف (بلطرش و أحمد، 2019، صفحة 992 993) إدارة الصراع التنظيمي بأنها " الأساليب والاجراءات التي يتم اعتمادها من طرف إدارة المنظمة لتشخيص الصراع والتعامل معه واستثماره قدر الإمكان بدلا من القضاء عليه نهائيا، فإدارة الصراع تمثل عملية التحكم في الصراع البناء وتحفيزهن ومنع حدوث الصراع الضار والعمل على حله عند ظهوره، وإدارة الصراع هي عملية التحكم في ضغط الصراع ومساره اتجاهاته".

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج أن إدارة الصراع التنظيمي عبارة عن نشاط إنساني تسعى من خلاله إدارة المنظمة لتشخيص الصراعات الحاصلة على مستواها والوصول بها إلى المستوى المرغوب فيه، كما تعتبر التدخل المنظم من طرف إدارة المنظمة للتحكم الأمثل في الصراعات باستخدام مختلف الأساليب الملائمة لمعالجتها.



### 2.2. مهارة إدارة الصراع التنظيمي

يعتبر حدوث الصراعات بين الأفراد في بيئة العمل أمر حتمي ولا مفر منه، وهذا ما يظهر الحاجة لتعلم واكتساب المهارات اللازمة لأجل إدارة الصراع التنظيمي بشكل بناء، ومن بين هذه المهارات حسب ما اشارت إليه (خميس ، 2014، صفحة 46 47) نجد:

- ❖ يجب على المدير أن يتعامل مع الصراعات بطريقة إيجابية، والتخفيف من حدته من خلال تحديد المهام والاختصاصات وتقسيم المهام والأدوار بأفضل طريقة بين العاملين.
- ❖ إتباع الأسلوب العملي لحل المشكلات، ومن تم عقد المقابلات المباشرة بين أطراف الصراع وجها لوجه، خصوصا جماعات العمل ثم متابعة حل المشكلات.
- ❖ استخدام أفضل مهارات التفاعل الاجتماعي لأجل تحديد المشكلة.
- ❖ السعي نحو توسيع الموارد سواء كانت مالية أو بشرية أو فنية، لأن هذا التوسع يؤدي لحل المشكلات.
- ❖ العمل على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين.
- ❖ العمل على تشغيل المنظمة عن طريق محاولات جديدة وإيجاد أدوات إضافية لمواجهة الصراعات.
- ❖ إجراء بعض التغييرات السلوكية للأفراد وكذلك تشجيع الجوانب السلوكية بما يقلل التناقض بين الأفراد.

### 3.2. أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تعددت أساليب إدارة الصراع التنظيمي واختلفت من مؤسسة لأخرى، فالأسلوب الذي يعتبر أولوية في مؤسسة هو ليس كذلك في مؤسسة أخرى، فكل مؤسسة تعمل على اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع بها، ومن أشهر هذه الأساليب نجد:

**1.3.2. أسلوب التسوية (الحل الوسط):** يتضمن هذا الأسلوب المساومة والتخلي المتبادل عن شيء للوصول الى حل وسط يرضي الطرفين، يمكن استخدام هذا الأسلوب للحصول على حل سريع ومنع المزيد من التصعيد في حدة الصراع (Ahamefula, 2014, p. 25).

التسوية في معظم الأحيان هي علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين أطراف الصراع لا ينتج عنها طرف رابح أو خاسر رغم أن الحل المتوصل إليه قد لا يكون مثاليا بالنسبة لأحد الطرفين، يمكن إبراز الطرق المتبعة في هذا الأسلوب على النحو التالي:

- ❖ **تهدئة الصراع:** يقوم المسؤول أو المدير بتقليل حجم الاختلافات والصراعات بين الأطراف المتصارعة من خلال حث الجميع على التنسيق والعمل معا من أجل تحقيق مصلحة الطرفين.
- ❖ **الحل الوسط (أو المواءمة):** يقصد بها التقريب بين الاحتياجات المختلفة لأطراف الصراع وذلك من خلال التنازل عن بعض الاحتياجات من جانب كل طرف وصولا لحل وسط يرضي الطرفين.
- ❖ **المشاركة في معالجة الصراع:** وذلك من خلال رغبة واستعداد مختلف أطراف الصراع على الجلوس معا وتقييم مختلف المشاكل المطروحة وصولا للحل المناسب الذي يتفق مع وجهات النظر المختلفة (قهواجي، 2015، صفحة 94).

**2.3.2. أسلوب التعاون:** يعتبر التعاون أفضل أسلوب لإدارة الصراع التنظيمي وهذا لأنه يقدم نتائج مريحة للجانبين، ففي التعاون نستخدم السلوكيات التكاملية ووضع اتفاقيات مرضية للطرفين لحل المشكلة، فالسلوكيات التكاملية هي جوانب من العمل الجماعي مثل المساعدة المتبادلة والتعاون وروح الجماعة (Ahamefula, 2014, p. 25 26)، خلال هذا الأسلوب تسعى الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع الى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد الحلول التي ترضي اهتمامات الجميع، ولتحقيق مطالبهم تتم مناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح (شنة، 2007، صفحة 78).

**3.3.2. أسلوب المنافسة:** خلال هذا الأسلوب يسعى أحد أطراف الصراع لتحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه الخاصة بغض النظر عن مصالح الآخرين. فالمبدأ الأساسي هنا هو اعتبار الصراع عبارة عن عملية كسب أو خسارة فنتحدث عن أسلوب (أنا أكسب وغيري يخسر). يعتبر هذا الأسلوب سلوك سلبي لأن أحد الطرفين يهمل وجهة نظر الطرف الآخر.

يتم اللجوء لهذا الأسلوب عند أوقات الطوارئ عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضرورة، أو عندما يكون هناك حاجة للحسم واتخاذ القرار (فارس داود، 2022، صفحة 24).

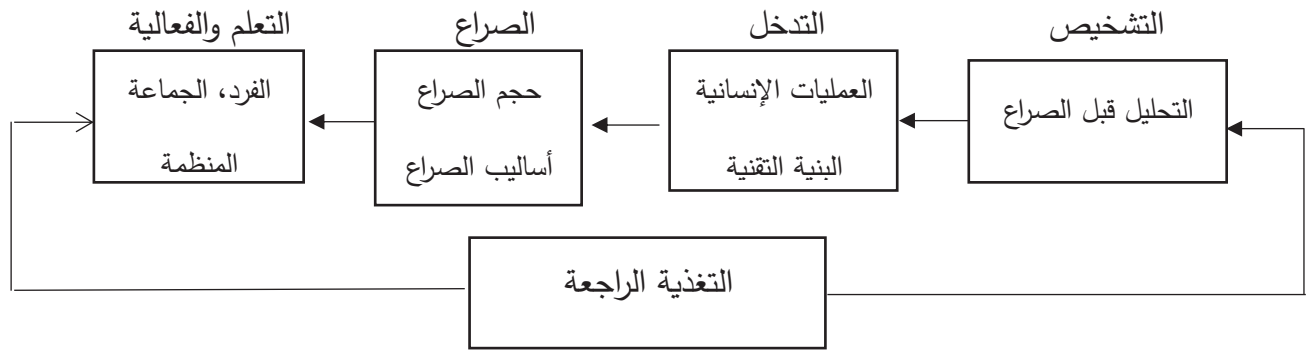
**4.3.2. أسلوب التجنب:** في هذا الأسلوب يحاول المسؤول التفاوضي عن الاختلافات الموجودة في موقع العمل وعدم إعطائها أهمية مع محاولة منع تفشي مشاعر الغضب والإحباط السائدة. من خلال اعتماد هذا الأسلوب يتم تجاهل مسببات الصراع كلية رغم السماح باستمراره في نفس الوقت في ظل ظروف معينة (أكرور، 2019، صفحة 99)، كما يتم إتباعه عندما لا يكون هناك أي شكل من أشكال الرغبة في التعاون بين أطراف الصراع، وبالتالي يكمن الحل هنا في عدم حل المشكلة القائمة وتأجيلها كما لو أن الزمن كفيل بحلها (مقرب، 2019، صفحة 6).

**5.3.2. أسلوب التنازل:** وبموجب هذا الأسلوب لا يعطي الفرد أولوية وأفضلية لمصلحته، وذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة، وهذا سلوك سلبي في حل الصراع لكونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق ويصلح هذا الأسلوب في حال الحاجة الى حل سريع ومؤقت، أو حين يكون موضوع الصراع غير ذي أهمية بالنسبة للفرد أو حينما يرغب في كسب نقاط رصيد اجتماعي لأجل قضايا لاحقة (خميس ، 2014، صفحة 49)

### 4.2. مراحل إدارة الصراع التنظيمي

اهتم الباحثون بعملية إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق أفضل فعالية للمنظمة من خلال تطوير نماذج متعددة لإدارة الصراع في المنظمات، وطور Rahim طريقة لإدارة الصراع التنظيمي بفعالية تتكون من أربع مراحل كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نموذج Rahim لإدارة الصراع



المصدر: (إسماعيل محمود الفقعاوي، 2017، صفحة 21)

**1.4.2. التشخيص:** تعتبر مرحلة تشخيص الصراع القاعدة الأساسية لإدارة الصراع بكفاءة وفعالية، وذلك من أجل التعرف الى مشكلة الصراع ومعرفة حجمه وتحديد شدته وأسبابه، ويتم التشخيص باستخدام مقياس الصراع التنظيمي، بالإضافة لإجراء المقابلات المعمقة مع الافراد وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها.

**2.4.2. التدخل:** تتم مرحلة التدخل في الصراع من خلال اتباع أسلوبين أساسيين هما:

❖ **العمليات الإنسانية:** مثل القيادة، واتخاذ القرار، والاتصال الفعال، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة من اتجاهات وقيم ومعتقدات الافراد العاملين، كذلك دعم أفراد المنظمة وتمكينهم من تعلم كيفية إدارة الصراع باستخدام الأساليب المناسبة لإدارته.

❖ **البنية التقنية:** ويقصد بها ترتيب الأنشطة والفعاليات وتصنيف الوظائف، وتحديد الآلات والوسائل والتعديل في بنية المنظمة.

**3.4.2. الصراع:** تتم في هذه المرحلة مواجهة الصراع من خلال معرفة حجم الصراع وشدته للعمل على زيادة شدة الصراع واستثارته إذا كان أدنى من المستوى المرغوب فيه، أو التقليل منه في حال ارتفاع حدته للمحافظة على مستوى معتدل للصراع في المنظمة.

**4.4.2. التعلم والفعالية:** لأجل تحقيق الفعالية المرجوة للمنظمة لا بد أن يتمتع قائد المنظمة بعقلية منفتحة، ويكون قادراً على التأثير في المرؤوسين وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات بتفكير ناقد، والابتعاد عن الحلول التقليدية وأن تكون لديه القدرة على تحفيز طاقات العاملين وابداعاتهم مع إجراء عملية التقويم المستمر من خلال التغذية الراجعة (إسماعيل محمود الفقعاوي، 2017، صفحة 20 21).

### 5.2. النتائج المتوقعة من إدارة الصراع التنظيمي

يحدد الباحثين ثلاثة نتائج أساسية عن إدارة الصراع التنظيمي، وهي حسب (قهواجي، 2015، صفحة 100 101) كالتالي:

**1.5.2. حدة الصراع :** هي درجة التباين و الاختلاف بين العاملين والمدير أو بين العاملين أنفسهم، وتقاس من خلال مدى تعدد أو تنوع أو اختلاف أو تناقض الآراء و الأفكار التي يمكن للعاملين طرحها ومناقشتها عند التعامل مع المواقف الإدارية المختلفة. وقد تعكس تلك الأفكار العديد من الخلافات الشخصية بين العاملين، وتزداد حدة الصراع بصفة خاصة في الحالات التي يكون فيها الجدل حول الأهداف التنظيمية وكيفية تحقيقها. يمكن لحدة الصراع أن تؤدي لتحقيق بعض النتائج السلبية للصراع وفي نفس الوقت يمكن أن تحقق بعض الجوانب الإيجابية أيضاً، حيث يتوقف الناتج النهائي لحدة الصراع ( سلباً أو إيجاباً ) على قدرة المدير والعاملين على تعظيم الاستفادة من المناقشات المفتوحة والجادة لموضوعات الخلاف مصدر الصراع، فلا شك أن مناقشة الموضوعات ذات الصلة بموضوع الصراع بوضوح وصراحة يساعد على تخفيض حدة الصراع إذا ما تحقق التعاون بين الأطراف المتصارعة.

**2.5.2. الصراع البناء:** يعكس الصراع البناء أثر الصراع على الأداء المتوقع للعاملين، ويكون الصراع بناء في الحالات التي يدفع فيها المدير العاملين نحو المزيد من العمل الجاد والجهد وتقوية التعاون بينهم وبين المدير، كما يؤكد العديد من الباحثين على إمكانية الوصول لنتائج إيجابية للصراع إذا ما تمكنت المنظمة من إدارته بشكل فعال.

**3.5.2. فعالية إدارة الصراع :** يمكن الحكم على فعالية المدير من خلال قدرته على إدارة الصراع حيث يمكن له إدارته عن طريق خلق مناخ للعمل يساعد العاملين على تحقيق الاحترام المتبادل بينهم وتقوية الرغبة في العمل الجماعي وتحسين الأداء، وهذا يتطلب من المدير العمل على خلق ودعم رؤية مستقبلية يمكن للعامل أن يعمل في ضوءها ، كما يجب أن يعمل المدير على تدعيم نظم الاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة واستغلال وظيفته القيادية لتدعيم جهود الآخرين وتسهيل مهامهم الوظيفية، كما يجب مراقبة الروح المعنوية للعاملين.

### 4.5.2. العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإدارة الصراع التنظيمي

واستنادا إلى ما تم التطرق إليه، تظهر مساهمة القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي فيما يلي:

#### ❖ مساهمة الأخلاقيات الشخصية للقيادة في إدارة الصراع التنظيمي

يمكن للقائد التأثير في مرؤوسيه من خلال تحليه بالأخلاقيات الشخصية المبنية على الإنصاف والعدالة في تعامله معهم. فكلما كان القائد أو الرئيس يتعامل بصدق وأمانة سواء من خلال وفائه بالوعد والمقطوعة وعدم التحيز والتمييز بين المرؤوسين، أو من خلال تثبته بالمعايير الأخلاقية وتنفيذ إجراءات صارمة حول منتهكها، كلما ساعد هذا في تقادي وتجنب مختلف أسباب الصراعات التنظيمية الحادثة بل والتعاون على إدارتها بما يتماشى مع الأهداف المسطرة للمنظمة.

#### ❖ مساهمة الأخلاقيات الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي

تساهم الأخلاقيات الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي من خلال مجال اتخاذ القرارات وتطبيق القوانين بكل عدالة وشفافية، فإذا كان الرئيس يدير وحدته بكل مصداقية ونزاهة من خلال توضيح المهام والمسؤوليات الموكلة للمرؤوسين ومنحهم مختلف التسهيلات اللازمة لقيامهم بها، هذا ما يفتح المجال للتعاون والعمل بروح الفريق لمواجهة مختلف الصراعات التنظيمية القائمة والتقليل من سلبياتها قدر المستطاع وتوجيهها لما يخدم المنظمة.

#### ❖ مساهمة الأخلاقيات العلائقية في إدارة الصراع التنظيمي

القائد الأخلاقي هنا يكون اهتمامه شخصي بالمرؤوسين فيركز على مجال التعامل معهم في إطار الاحترام والتقدير المتبادل، فمحاولته فهم المرؤوسين وتقدير ظروفهم الشخصية بشكل موضوعي مع فتح قنوات الحوار معهم لأجل إبداء آرائهم وشكاويهم المختلفة يساهم في تقليل فجوة المشاكل والخلافات في المنظمة، فمحاولة القائد لإسقاط ذلك الطابع الرسمي بينه وبين المرؤوسين ومشاركتهم مختلف اهتماماتهم ومشاكلهم وكذا مناسباتهم الاجتماعية، يساهم بشكل كبير في إدارة الصراعات التنظيمية القائمة والاستفادة منها بما يصب في مصلحة الجميع في المنظمة.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تناولنا في هذا المبحث بعض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية والمتعلقة بنفس متغيرات موضوعنا، حيث قمنا بعرض الدراسات العربية ذات الصلة بالمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي) في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فقمنا بعرض الدراسات الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، وفي الأخير قمنا بالتعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

#### المطلب الأول: الدراسات العربية

نستعرض الدراسات التي تناولت بعد القيادة الأخلاقية باللغتين العربية والأجنبية وذلك كما يلي:

1. دراسة (مزيان، 2022) بعنوان: "دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي"، دراسة حالة بنك السلام الجزائري

هدف هذا المقال إلى دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال دراسة حالة بنك السلام-الجزائر. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مؤلفة من 80 موظف من أصل 274 موظف (دون تحديد نوع العينة). وكان من أهم نتائج الدراسة وجود تطبيق مرتفع لمبادئ القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المرؤوسين مع وجود علاقة طردية موجبة بين مستوى القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي على مستوى البنك محل الدراسة. ورغم ذلك فإن تأثير تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية للمسؤولين على تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين جاء بدرجة أقل من المتوسطة.

2. دراسة (قعودة و سلامي، 2020) بعنوان: "أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي دور الوساطة نية ترك العمل"، دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال الوساطة لنية ترك العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، فيما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. جاءت الدراسة على عينة عشوائية مؤلفة من 75 عاملا وقد خلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القيادة الأخلاقية لها أثر على الالتزام التنظيمي مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بالإضافة إلى أن القيادة الأخلاقية لها أثر على نية ترك العمل مع وجود علاقة ارتباط سلبية ضعيفة بين ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية ونية ترك العمل.

### 3. دراسة (يوسف و أيوب، 2020) بعنوان: " أثر القيادة الأخلاقية في تنمية ابداع الموارد البشرية"، دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

سعت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في تنمية ابداع الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بقالمة. اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة بينما تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات. اجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة متكونة من 70 عاملا وتوصلت الى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى تبني القيادة الأخلاقية ومستوى ابداع الموارد البشرية كانا مرتفعين بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للقيادة الأخلاقية في تنمية ابداع الموارد البشرية ويعود الاثر بالدرجة الاولى لمبدأ العدالة يليه مبدأ الاحترام وأخيرا مبدأ الخدمة بينما لا يوجد أثر معنوي لكل من مبدأي الصدق والأمانة وبناء المجتمع.

### 4. دراسة (رشدي، 2020) بعنوان: " القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"

اهتمت الباحثة بدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل بالثقة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظر هؤلاء وبيان درجة اقتران القيادة الأخلاقية بالثقة التنظيمية تبعا لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المديرية). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة فوزعت استبانة كأداة لجمع البيانات على عينة عشوائية طبقية مؤلفة من 465 معلم. توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبه دالة احصائيا بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات كما اظهرت النتائج أن درجة الثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم كانت عالية وعدم وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسطات القيادة الأخلاقية للمعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في محافظه الخليل

### 5. دراسة (موسى و زكي، 2019) بعنوان: " القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية رأس المال النفسي"، دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادات الإدارية لسلوك القيادة الأخلاقية وعلاقته برأس المال النفسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية. استخدم المنهج الوصفي في الدراسة ولجمع البيانات تم توزيع استبانة على عينة مؤلفة من 152 موظف من أصل 346 (دون تحديد نوع العينة). توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ومستوى رأس المال النفسي مما يعني أن مجالات القيادة الأخلاقية عند ممارساتها تساهم في تطوير رأس المال النفسي. وخلصت الدراسة كذلك إلى أن القائد الاخلاقي يتميز بمجموعة من الخصائص والصفات الشخصية التي تؤهله الى التفاعل الايجابي مع المعلمين مما يؤدي الى تحقيق الأهداف المسطرة.

6. دراسة (تهاني و صفوت، 2018) بعنوان: " القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم

سعى الباحثان من خلال هذه الدراسة للتعرف على واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى هؤلاء. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تم توزيع الاستبانة كأداة لجمع البيانات على 457 معلما ومعلمة (دون تحديد نوع العينة). وكشفت الدراسة على وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي لدى المعلمين، مما يعكس أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي وسير العملية التعليمية وتوفير المناخ المناسب لنجاحها. وأظهرت كذلك وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01) بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

7. دراسة (سعيد و الشاعر، 2017) بعنوان: "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري"، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

اهتم الباحث بدراسة دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وللإجابة على اشكالية الدراسة وتساؤلاتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ولجمع البيانات قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية مؤلفة من 327 عاملا وتوصل من خلال دراسته إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والابداع الاداري في جامعات قطاع غزة بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين (الاخلاقيات الشخصية، الاخلاقيات الإدارية، الاخلاقيات العلائقية) للقيادة والابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية مع وجود تأثير ايجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على الابداع الإداري.

8. دراسة (شواقة و الخطيب، 2022) بعنوان: " أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة الى الكشف عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة المفرق، تم الاعتماد خلال هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي المسحي، تم جمع البيانات والمعلومات من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية بلغ حجمها 325 معلم، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة حيث كانت بالترتيب الآتي: التعاون بمتوسط، ثم التهدئة والتسوية ، ثم التنازل ، ورابعا المنافسة ، ثم أخيرا التجنب وجميعا بتقدير مرتفع بالإضافة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات المؤهل



العلمي والجنس وسنوات الخبرة؛ باستثناء أسلوب التجنب، والتنازل تبعاً لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور، وتبعاً لسنوات الخبرة في أسلوب التجنب ولصالح أقل من 5 سنوات.

### 9. دراسة (يوسف، 2021) بعنوان: "الأنماط القيادية الحديثة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي" دراسة ميدانية بشركة الاسمنت "لافارج"

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور الأنماط القيادية الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي بشركة الاسمنت "لافارج" بحمام الضلعة بالمسيلة. حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية بلغ حجمها 140 عامل، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن للقيادة التحويلية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التنافس بشركة الاسمنت "لافارج" بحمام الضلعة بالمسيلة، بالإضافة إلى أن للقيادة التبادلية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التكامل بشركة الاسمنت "لافارج" بحمام الضلعة بالمسيلة، كما توصلت الدراسة إلى أن للقيادة التشاركية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام استراتيجية التعاون بشركة الاسمنت "لافارج" بحمام الضلعة بالمسيلة.

### 10. دراسة (مطر، 2020) بعنوان: "مقترحات تطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المينا"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على بعض الأسس النظرية لأنماط إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، وكذلك التعرف على أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، وكذلك التعرف على أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى المعلمين في المعاهد الأزهرية بمحافظة المينا وتقديم بعض المقترحات لتطويرها، تم الاعتماد خلال هذه الدراسة على المنهج الوصفي، أجريت الدراسة على عينة قوامها 328 معلماً من معلمي المعاهد الأزهرية، حيث تم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبيان وزع على العينة المذكورة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن نمطي التسوية والتعاون يتحققان بدرجة كبيرة بالإضافة إلى قصور استخدام نمطي الهيمنة والتجنب.

### 11. دراسة (بطرش و جميل، 2019) بعنوان: "واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري-البويرة"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال توضيح واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي، أجريت الدراسة على عينة عشوائية تتكون من 85 عامل

بالمديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة. حيث تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية تمثلت في 85 عاملا، تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أنه هناك تباين في مستويات ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تعتبر كل من الاستراتيجية الإجبار والتعاون أكثر الاستراتيجيات استخداما، بينما تعتبر استراتيجية التسوية أقل الاستراتيجيات استخداما، كما أن إدارة المؤسسة محل الدراسة الميدانية تمارس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمستوى متوسط، حيث حلت استراتيجية الإجبار في المرتبة الأولى، ثم تلتها استراتيجية التعاون، بعدها استراتيجية التجنب، ثم استراتيجية التهدة، وفي الأخير استراتيجية التسوية.

### 12. دراسة (مقرب، 2019) بعنوان: " أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية - عين الدفلى - "

هدفت الدراسة لإبراز أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى، اعتمد الباحث خلال هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية بلغت 100 موظف بالمستشفى، في حين تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى مجموعة نتائج كان أهمها أن نمط القوة والسيطرة ونمط التعاون تعتبر من أكثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي استخداما في المستشفى محل الدراسة، حيث جاء ترتيب استخدام هذه الأنماط تنازليا كما يلي: القوة، السيطرة، التعاون، التنازل، التجنب، التسوية، كما تم التوصل إلى أنه يوجد تأثير معنوي لكل من نمط القوة والسيطرة ونمط التعاون على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، في حين لا يوجد تأثير معنوي لأنماط التنازل والتسوية والتجنب على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

### 13. دراسة (الفقاوي، 2017) بعنوان: " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة "

هدفت الدراسة للتعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، تم الاعتماد خلال الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع المعلومات اللازمة من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية طبقية مكونة من 380 مفردة، توصلت هذه الدراسة الى مجموعة نتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، كما

أن أكثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي إستراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت (76.97%)، في حين جاء ترتيب استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تنازلياً: (التعاون، التسوية (الحل الوسط)، التنازل (المجاملة)، السيطرة، التجنب).

**14. دراسة (قهاوي، 2015) بعنوان: "الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة حالة قسم السيارات الصناعية - SNVI -"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي يستخدمها المشرفون في قسم السيارات الصناعية للحد من الصراع التنظيمي والتخفيف منه، وتوجيه أنظار المشرفين والعاملين الى أساليب إدارة الصراع الأكثر إيجابية، حيث تم الاعتماد خلال هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة من خلال مجموعة أدوات تمثلت في: الملاحظة، والمقابلة، واستمارة استبيان وزعت على عينة تمثلت في 30 عاملاً، من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى مجموعة نتائج أهمها أنه هناك مجموعة من العوامل تتسبب في نشوء الصراعات التنظيمية في قسم السيارات الصناعية، سواء كانت هذه العوامل أسباب تنظيمية وإدارية، أو اجتماعية ثقافية، أو سلوكية ونفسية، إلا أن مستوى تأثيرها متفاوت، كما أن المشرفين أو الرؤساء في قسم السيارات الصناعية يستخدمون جميع الأساليب للتعامل مع الصراع التنظيمي، لكن هناك تباين في درجات استخدام تلك الأساليب حيث تتراوح بين درجة عالية ودرجة متوسطة، وجاءت مرتبة كالاتي: أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب المجاملة، أسلوب التجنب، أسلوب التنافس.

**15. دراسة (أبو عجوة، 2012) بعنوان: " علاقة الاتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي" حالة تطبيقية على مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة"**

هدفت الدراسة للتعرف الى درجة ممارسة الاتصال الإداري وعلاقته بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم، اعتمد الباحث خلال دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع استبيان على عينة طبقية عشوائية من مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة بلغ عددها 240 مديراً ومديرة، توصلت الدراسة الى عدة نتائج تمثلت في أن المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة يمارسون الاتصال الإداري بدرجة عالية 78.67%، كما أن مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة يمارسون أساليب إدارة الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة 65.55%، وجاء ترتيب استخدامها تنازلياً كالتالي: أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب التنازل، أسلوب

التقادي، أسلوب المنافسة، كما تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين درجة ممارسة الاتصال الإداري وبين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى محافظات قطاع غزة من وجهة نظرهم.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

#### 1. دراسة (Ozgenel, 2022) بعنوان:

##### **The Power Of School Principals' Ethical Leadership Behavior To Predict "Organizational Health.**

الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عما إذا كانت سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس لها تأثير على الصحة التنظيمية. وقد اعتمد الباحثان على المنهج الارتباطي لتبيان العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة وذلك بتصميم استبانة وتوزيعها على 402 أستاذا (304 أستاذ و98 أستاذة) تابعون لمدارس عامة في مناطق مختلفة على الجانب الأناضولي من إسطنبول. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والصحة التنظيمية. وأن أي تحسن في سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس سيؤثر بشكل إيجابي على الصحة التنظيمية للمدرسة.

#### 2. دراسة (Bowers, 2009) بعنوان:

##### **Connection Between Ethical Leadership Behavior And Collective Efficacy Levels As Perceived By Teachers**

الغرض من هذه الدراسة هو التحقق من الروابط المحتملة بين سلوك القيادة الأخلاقية ومستويات الفعالية الجماعية من وجهة نظر المعلمين. كما فحصت الروابط المحتملة بين خصائص المعلم وتصورات القيادة الأخلاقية للمدير والفعالية الجماعية للمدرسة. استخدمت هذه الدراسة استبيانين لجمع البيانات لعينة مؤلفة من 209 معلما. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية ومستويات الفعالية الجماعية من وجهة نظر المعلمين كما أكدت الدراسة على أن هناك عدة عوامل تؤثر في تلك الفعالية كان في مقدمتها خصائص المعلمين وطبيعة المدرسة فيما إذا كانت خاصة أو عامة.

#### 3. دراسة (Turgut, 2007) بعنوان:

##### **High School Teachers' Perceptions Regarding Principals' Ethical Leadership In Turkey**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات المعلمين حول القيادة الأخلاقية للمديرين، تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيع 463 استمارة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. تم التوصل في هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن المعلمين يرون أن مديريهم يظهرون سلوكا أخلاقيا عاليا جدا في الإدارة في مجال التواصل كما أن المعلمين يرون أن مديريهم يظهرون سلوكا مناسبا في مجال المناخ الإنساني بينما يظهرون سلوكا متوسطا في مجال صناعة القرار.

### 4. دراسة (Ahamefula, 2014) بعنوان:

#### **Conflict Management In The Workplace : Case Study Of Centro Comunitário S. Cirilo (CCSC)**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مكان العمل من خلال معرفة النمط الاستراتيجي لإدارته والمهارات التي يمكن للمديرين استخدامها لحل الصراعات في مكان العمل، حيث قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي النوعي، كونه منهج مناسب لكشف القضايا الإنسانية المعقدة وما ورائها، تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة بالاعتماد على مقابلة معمقة مع الموظفين بالإضافة لنوعين من الاستبيان لأجل دراسة شاملة لمهارات وأنماط إدارة الصراع التنظيمي، النوع الأول يستهدف الأشخاص الذين يتعاملون مع المركز **CCSC**، والنوع الثاني يستهدف الموظفين العاملين بالمركز **CCSC**، في حين كان عينة الدراسة مكونة من 23 شخص مقسمة كالتالي: 5 موظفين بالمركز، و18 شخص يتعاملون مع المركز، توصلت هذه الدراسة الى مجموعة نتائج أهمها أن الأفراد الذين يمتلكون القوة المطلقة في المنظمات وعادة ما يكونون الرؤساء والتنفيذيين، والمديرين، يجب أن يكونوا ذو شخصية مسؤولة عن مستويات الصراع التنظيمي.

### 5. دراسة (Almutairi & AL-Shammeri, 2014) بعنوان:

#### **"Organizational Conflict: A Survey Study On The Public Institution for Social Insurance,"**

هدفت الدراسة للتعرف على أسباب وعلاقتها بالغموض في الأدوار، والمناخ التنظيمي، وضغوط العمل، والتزام الإدارة العليا بدعم وإقرار السياسات الرامية لتطوير العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية، أعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي السببي الصراع التنظيمي من وجهة نظر المراجعون العاملون في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، حيث تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من 75 فرد، توصلت هذه الدراسة الى مجموعة نتائج كان أهمها أنه هناك تأثير معنوي في غموض الدور وضغوط العمل، والتزام الغدارة العليا بدعم السياسات واتخاذ القرارات الهادفة لتطوير العمل تحقيق أهداف المؤسسة فيما يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المراجعين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وارتفاع مستوى ضغوط العمل لدى المراجعين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، كما أنه هناك مستوى عال من الصراع التنظيمي في مؤسسة التأمينات الاجتماعية من وجهة نظر المراجعين والتي كان متوسط استجابتها الاجمالية للصراع التنظيمي 3.36.

**Conflict Management Between Employees From Different Departments: Contribution Of Organizational Identification And Controversy**

هدفت الدراسة إلى تبيان تأثير الاعتماد المتبادل على الأهداف بين الإدارات على نتائج الصراع التنظيمي بين مختلف الأقسام من خلال الجدل البناء، تم جمع البيانات والمعلومات من خلال توزيع استبيان على عينة عددها 129 موظف من منظمات الأعمال، حيث أظهرت الدراسة مجموعة نتائج أهمها أنه هناك دور إيجابي لتنظيم الموظفين ف إدارة الصراعات ولاسيما في إطار التنافس على الأهداف المشتركة بين الإدارات، وللجدل البناء دور كبير على نتائج الصراع التنظيمي.

**التعليق على الدراسات السابقة**

بعد اطلاعنا على الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج وما اعتمدت عليه من أدوات، سنحاول التعليق عليها من خلال هذا الجدول:

**الجدول رقم (02): مقارنة بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية**

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إتفقت الدراسات السابقة مع دراستنا من حيث المتغيرات، فقد اشتملت كل الدراسات على أحد المتغيرات.</li> <li>• اتفقت الدراسات السابقة مع دراستنا من حيث استخدام الإستبانة لجمع البيانات والمعلومات.</li> <li>• تتفق الدراسات السابقة مع دراستنا في تطبيق المنهج الوصفي التحليلي.</li> <li>• اتفقت الدراسات السابقة مع دراستنا في اعتمادها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية لتحليل البيانات (Spss).</li> <li>• إتفقت معظم الدراسات السابقة مع دراستنا من حيث أبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثلة في (الأخلاقيات الشخصية للقيادة، الأخلاقيات الإدارية للقيادة، الأخلاقيات العائلية).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث الإطار الزمني والمكاني، حيث تم إجراء الدراسة الحالية في الشركة الجزائرية القطرية للصلب - الميلية-.</li> <li>• إختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة، حيث أجريت الدراسة الحالية على عينة حجمها 60 عاملا من الإدارات بالشركة الصناعية AQS، في حين أن الدراسات السابقة إعتمدت على عينات بأحجام مختلفة.</li> <li>• إختلفت الدراسات السابقة عن دراستنا من حيث القطاع حيث أجريت في قطاعات مختلفة.</li> <li>• تناولت الدراسة الحالية أبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في (الأخلاقيات الشخصية للقيادة، الأخلاقيات الإدارية للقيادة، الأخلاقيات العائلية) في حين أن بعض الدراسات تناولت الأبعاد المتمثلة في السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي بالإضافة للأبعاد التي تطرقنا إليها.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

### خلاصة

بعد عرضنا لأهم الأساسيات حول القيادة الأخلاقية وكذا إدارة الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى الدراسات السابقة حولهما، توصلنا إلى أن القيادة الأخلاقية من بين الأنماط القيادية الحديثة والمهمة لضمان استمرار المنظمة واستقرارها، فهي تضمن للمنظمة أعلى مستوى من الأداء في ظل التغيرات البيئية المستمرة، كما أن تمثل عنصر فعال في توجيه المرؤوسين وكسب احترامهم وثقتهم لأجل العمل على تحقيق الأهداف المشتركة لهم مع المنظمة على حد سواء، باعتبار الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية ولا مفر منها فيمكن للمنظمة الاستفادة منه من خلال إدارته بطريقة صحيحة وفعالة باتباع مختلف الخطوات والأساليب الملائمة حسب طبيعته.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتفسير نتائج الدراسة



### تمهيد:

بعد أن قمنا بالتطرق لأهم الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة من حيث المفاهيم الأساسية للقيادة الأخلاقية بالإضافة لإدارة الصراع التنظيمي وكذا العلاقة بين المتغيرين، سنحاول في هذا الفصل ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي واكتشاف مدى تطابقهما، لهذا قمنا بإجراء دراسة ميدانية لقياس أثر القيادة الأخلاقية على إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الجزائرية القطرية للصلب AQS وهذا للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومحاولة ثبات صحة الفرضيات الموضوعة.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث أن المبحث الأول يتناول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة بالإضافة لطريقة وأدوات الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فخصص لعرض وتفسير ومناقشة النتائج المتحصل عليها بعد تحليلها وربطها بفرضيات الدراسة، وفي الأخير التوصل لأهم الاستنتاجات والحلول.

### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

#### المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها سواء من الموقع الرسمي للمؤسسة (<https://aqs.dz>) أو تلك المقدمة من الشركة أثناء اجراءنا للدراسة الميدانية وذلك من خلال تناول تعريف للشركة الجزائرية القطرية للصلب، مع عرض مختلف مهامها وإعطاء شرح وجيز لهيكلها التنظيمي.

#### 1. تعريف الشركة الجزائرية القطرية للصلب:

الشركة الجزائرية القطرية للصلب (Algerian Qatari Steel-AQS) عبارة مؤسسة ذات أسهم متخصصة في مجال تصنيع الحديد بمختلف أشكاله. تم انشاها في ديسمبر 2013 وهي وليدة شراكة استثمارية بين الجمهورية الجزائرية ودولة قطر برأس مال قدره 58,610,000,000 دج وهي مملوكة بنسبة 49% لشركة قطر "قطر ستيل إنترناشيونال" و46% من قبل "سيدار"، و5% من صندوق الاستثمار الوطني. تقع شركة AQS في المنطقة الصناعية بلارة مدينة الميلية ولاية جيجل، على بعد 400 كلم من العاصمة.

بدأت الشركة الجزائرية القطرية للصلب تسويق وإنتاج منتجات الحديد في نهاية 2017، حيث تبلغ الطاقة الإنتاجية الأولية للمجمع في المرحلة الأولى حوالي 02 مليون طن سنويا من قضبان التسليح وقضبان الأسلاك بأقطار مختلفة، وتخص المرحلة الثانية من برنامج الاستثمار لإنتاج أنواع أخرى من الفولاذ الخاص المستخدم في العديد من الصناعات، وبذلك ستصل الطاقة الإنتاجية إلى أكثر من 04 ملايين طن سنويا.

الشركة الجزائرية القطرية للصلب رغم حداثتها إلا أنها اليوم تحتل مكانة هامة بين منتجي الحديد الصلب، حيث تعتبر من أكبر الشركات المنتجة للحديد والصلب في قارة أفريقيا سواء من حيث الطاقة الإنتاجية التي تقدر بـ 02 مليون طن أو من حيث المساحة التي تشغلها والمقدرة بـ 530 هكتار (تم تجهيز ما يقارب 216 هكتار منها). بالإضافة إلى هذا، تُشغل الشركة طاقة عمالية تقدر بـ 2450 عاملا.

### 2. مهام الشركة الجزائرية القطرية للصلب:

الشركة الصناعية **AQS** تسعى للمساهمة في رفع الاقتصاد الوطني وذلك عن طريق إثراء السوق الوطنية بمادة الحديد بكل أنواعه، كما تلتزم بالعمل على زيادة العائد إلى أقصى حد مع الحفاظ على جودة المنتجات وبأسعار تنافسية وضمان قيم مستدامة لأجل الحصول على نتائج ممتازة، بفضل:

-إدارة أعمال موثوقة

-التنمية المستدامة

-الجودة العالية

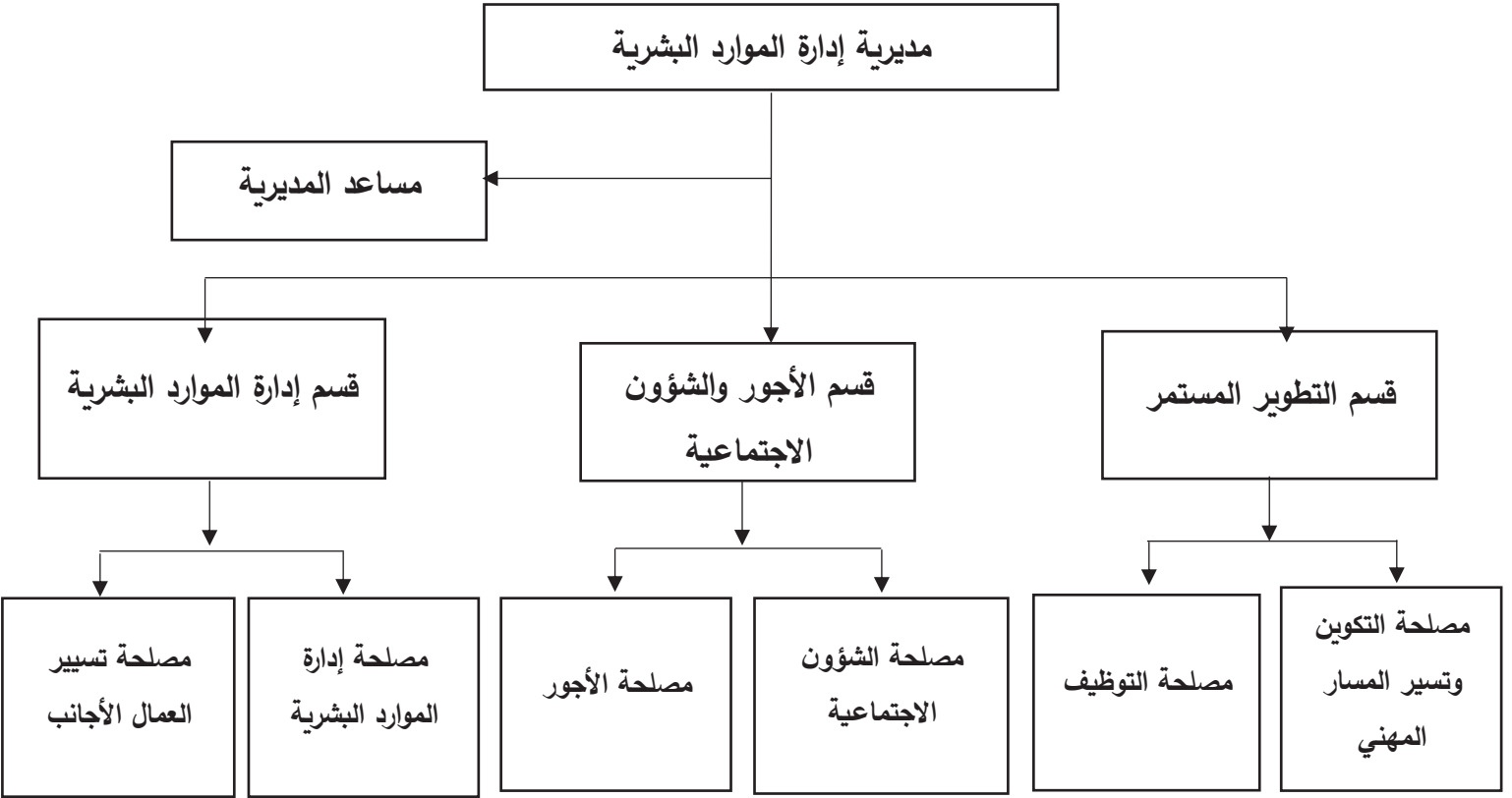
### 3. هدف الشركة الجزائرية القطرية للصلب:

تعمل الشركة الصناعية **AQS** على رفع التحدي من أجل تطوير صناعة الصلب في الجزائر، هذا القطاع الذي يُعد من أولويات الجزائر لتنويع صادراتها خارج قطاع المحروقات. ولتحقيق ذلك تقوم الشركة بتزويد العملاء بما يتلاءم مع متطلباتهم في الوقت المناسب وبتوسيع قواعد إنتاجها وشبكات مبيعاتها في الجزائر وخارجها، حيث تهدف **AQS** إلى تعزيز علاقات طويلة الأمد وذات المنفعة المتبادلة مع عملائها من خلال تزويدهم بشكل موثوق بمنتجات عالية الجودة وخدمات مصممة وفقا لاحتياجاتهم.

### 4. مديرية إدارة الموارد البشرية:

رغم تعدد المديريات المشكلة للهيكل التنظيمي للشركة إلا أننا ركزنا اهتمامنا على مديرية إدارة الموارد البشرية كونها المصلحة التي استقبلتنا في اطار إعداد دراستنا الميدانية. تعتبر هذه المديرية المحرك الأساسي لضمان سير نشاط المؤسسة، كونها مسؤولة عن المورد البشري الذي يعتبر العنصر الفعال والأساس في الوصول لتحقيق أهداف المؤسسة، وتنقسم إلى ثلاثة أقسام أساسية كما هو موضح في الشكل رقم (05) الذي يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية إدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمديرية إدارة الموارد البشرية لشركة AQS



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال الهيكل التنظيمي يمكننا ملاحظة أن مديرية إدارة الموارد البشرية بالشركة الصناعية AQS مكونة من مساعد المديرية بالإضافة إلى ثلاثة أقسام، بحيث أن ضمن كل قسم تتدرج مصلحتين تختلف كل مصلحة عن الأخرى من حيث المهام كالتالي:

- **مساعد مديرية إدارة الموارد البشرية:** مساعداو الموارد البشرية هم المعاونون والزملاء وراء الكواليس الذين تركز مسؤوليتهم الوظيفية على مساعدة مديري الموارد البشرية والمديرين لإنجاز المهام المتعلقة بالموارد البشرية، حيث تتجلى مختلف مهام مساعد المديرية فيما يلي:
  - غالبا ما يكون عمل مساعد المديرية إداريا بطبيعته حيث ينطوي على توثيق الشكاوى، وإنهاء الخدمة، والغياب، وتقارير الأداء...إلخ
  - غالبا يشارك في توظيف وتعيين وتدريب الموظفين الجدد، وكذا جمع المعلومات عنهم
  - القيام بواجبات يومية تتمثل في: الإجابة على أسئلة الموظفين، معالجة البريد الإلكتروني، إنشاء الوثائق وتوزيعها، جمع التقارير وجداول البيانات إعدادها، تحديد المواعيد وترتيب الاجتماعات...إلخ

**1. قسم الموارد البشرية:** يهتم هذا القسم بمتابعة تسيير الموارد البشرية بالشركة والتنسيق بينهم وبين مدير مديرية إدارة الموارد البشرية، حيث يتكون هذا القسم من مصلحتين أساسيتين تختلفان من حيث مهامهما كما يلي:

➤ **مصلحة الموارد البشرية:** تقتصر مهام هذه المصلحة في:

- تسيير ملفات الموارد البشرية ومتابعة مسارهم الوظيفي.
- متابعة وحفظ الملفات الإدارية للمستخدمين.
- متابعة الحضور اليومي للعمال.
- مراقبة حركية الموارد البشرية من ترقيات، نقل، استقالات وغيرها وذلك لوضع مخططات لتغطية المناصب الشاغرة وضمان سير العمل.
- الحصول على استفسارات عن حالات الغياب أو عن الحوادث ورفع تقارير عنها للمسؤول المباشر.

➤ **مصلحة تسيير العمال الأجانب:**

باعتبار الشركة الصناعية **AQS** نتيجة لشراكة جزائرية قطرية، استدعى الأمر استحداث مصلحة تسيير الأعمال الأجنبية بها، سواء كانت هذه الأعمال من جانب الشركات الأجنبية المكلفة بأعمال التجارة بالمجمع أو المشاريع الخارجية التي تشارك بها الشركة مثل مشاريع الإعمار والبناء كونها مصنع لمادة أساسية في هذا المجال وهي الحديد.

**2. قسم التطوير المستمر:** يهتم هذا القسم بالمراجعة الدورية للهيكلة التنظيمي والمساعدة في تصميم

مصفوفة ونماذج الكفاءات طبقاً لقيم الشركة، حيث يندرج ضمن هذا القسم مصلحتين تتمثلان في:

➤ **مصلحة التوظيف:** وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تعتبر المسؤول الأول عن عمليات التوظيف داخل المؤسسة وذلك عن طريق استقطاب العمال ذو الكفاءات لأجل تحقيق السير الحسن للعمل.

- التخطيط المسبق لعملية التوظيف وذلك بدراسة وتحديد احتياجات الشركة.

- المشاركة في اختيار الموظفين بناء على المعايير والمتطلبات والتأكد من سير المقابلات بشكل صحيح.

- متابعة عملية التوظيف بجميع مراحلها من استقطاب، اختيار، تعيين، ترسيم.... الخ

➤ **مصلحة التكوين وتسيير المسار المهني:** تعمل هذه المصلحة بالتنسيق مع مدير إدارة الموارد

البشرية ومختلف المديرات بدراسة احتياجات التكوين لصالح فئات العمل، وتجرى هذه الدراسة

لإعداد مخطط التكوين السنوي الذي يضم التخصصات التي يحتاجون إليها، ومن مهامها كذلك ضمان التدريب والتكوين بصفة دورية للموظفين الجدد والسهر على اكسابهم الكفاءة والقدرات المهنية اللازمة.

### 3. قسم الأجور والشؤون الاجتماعية: ينقسم إلى مصلحتين أساسيتين تتمثل مهامهما فيما يلي:

➤ **مصلحة الأجور:** تقوم هذه المصلحة بتحضير الأجور والسهر على تطبيق القوانين في عدا هذا

الشأن فهي مكلفة بحساب أجور العمال وذلك من خلال:

- جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجور.
  - استقبال ومعالجة جداول المعطيات المتغيرة للأجور.
  - المحافظة على الجداول السنوية للأجور.
  - تسجيل المعلومات الخاصة بشهادات التصريح للضرائب والضمان الاجتماعي للأجور.
- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** المهمة الأساسية لهذه المصلحة هي التكفل الأمثل بالجانب الاجتماعي للعمال والموظفين وذلك من خلال:
- التكفل بالموظفين وذوي الحقوق والعناية بمشاكلهم الاجتماعية في حال مرضهم أو تعرضهم لحوادث عمل.
  - ضمان الاتصال بين الموظف ومصلحة الضمان الاجتماعي.
  - تكوين ملفات التعويضات عن حوادث العمل والأمراض وضمان حصول العمال على مستحقاتهم في هذا الإطار

### المطلب الثاني: طريقة وأدوات الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى عرض المنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في القيام بهذه الدراسة الميدانية، حيث سنعرض كيفية بناء وتصميم أداة الدراسة من خلال إبراز ووصف لمجتمع وعينة الدراسة والأدوات المعتمدة لجمع البيانات، بالإضافة لعرض الإجراءات التي تم اتباعها للتأكد من صدقها وثباتها، وكذا مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحقيق هدف الدراسة.

### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

#### 1.1. مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة على أنه مجموع العناصر أو الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة (أبو صالح، مبادئ الإحصاء، 2007، صفحة 18). تمثل مجتمع دراستنا في جميع الاطارات التابعة للشركة والتي يبلغ عددها 416 إطارا منها 385 ذكر و 31 أنثى ويعود سبب اختيارنا للإطارات لرفض إدارة الشركة منحنا امكانية ادراج جميع العمال وذلك لسببين حسب رأيها: الأول راجع إلى حجم المصنع والذي يعيق التنقل بين مختلف ورشاته ومديرياته والثاني مرتبط بعدم تمكن غالبية عمال التنفيذ من فهم موضوع دراستنا (القيادة الأخلاقية والصراع التنظيمي) والتجاوب معه.

#### 2.1. عينة الدراسة:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة قمنا باختيار عينة ك" جزء من المجتمع تتم دراسة الظاهرة عليهم من خلال المعلومات عن هذه العينة حتى نتمكن من تعميم النتائج على المجتمع" (صالح النجار ، 2010، صفحة 35)، ولصعوبة الوصول لكافة الإطارات بالشركة بسبب انتقالهم المستمر وضيق الوقت قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 60 مفردة (قدمت لنا الإدارة إذنا بتوزيع 30 استمارة كأقصى حد وبعد إلحاحنا تم رفع العدد لـ 60 استمارة).

ونظرا لصغر حجم العينة وعدم قدرتنا على تحديدها بناء على ما تمليه القواعد الإحصائية المعمول بها في حساب حجم العينات، حاولنا قدر الإمكان رفع عدد الاستمارات التي يمكن توزيعها لنصل بذلك لـ 60 استمارة ولإضفاء صفة التمثيل لهذه العينة قمنا بالعودة إلى ما اقترحه الباحثة Uma Sekaran فيما يتعلق بحجم العينات في البحوث متعددة المتغيرات لإجراء تحليلات الانحدار المتعدد. فلقد تحدثت الباحثة عن شرط تجاوز حجم العينة على الأقل ما مقداره 10 مرات أو أكثر عدد الأبعاد الواردة في الاستبانة (باحثساب أبعاد كلا المتغيرين واعتبارها كمتغيرات الدراسة) (Sekaran, 2003, p. 295)، وبما أن دراستنا تضم 4 أبعاد (ثلاثة أبعاد القيادة الأخلاقية وبعد موحد للصراع التنظيمي) فإن عينة الدراسة يجب ألا تقل عن 40 مفردة وهو الحد الأدنى الواجب العمل به في دراستنا الحالية.

### 2. أدوات الدراسة الميدانية

#### 1.2. الاستبيان

يعتبر الاستبيان من أهم الأدوات التي يستخدمها الباحث خلال دراسته لأنه يعتبر الأساس الذي يتضمن صحة الفرضيات والنتائج المتواصل إليها، ويعرف الاستبيان على أنه "من أهم طرائق جمع البيانات وأكثرها انتشاراً، وهي مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث، وقد تحتوي الاستبانة على أسئلة تحمل إحدى الاجابتين أو تحتوي على أسئلة تكون إجابتها الاختيار من بين مجموعة من الإجابات المحتملة" (الزعيبي و الطلافحة، 2000، صفحة 10)، وقد قمنا بإعطاء نسخ الاستبيان إلى رئيس مصلحة التكوين وتطوير المسار المهني بأمر منه لأن سياسة الشركة هي التي تهتم بالتوزيع، وسنوضح هذه الأداة انطلاقاً من التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

#### 2.2. التعريفات الإجرائية

قبل التطرق للتعريفات الإجرائية لابد من توضيح المتغيرات المستخدمة في الدراسة الحالية:

**المتغير المستقل:** يعرف المتغير المستقل حسب (مقراش، 2015، صفحة 158) بأنه "العامل الذي يمكن للباحث التحكم فيه ومراقبته، ومعظم الدراسات تهتم بدراسة الآثار الناتجة عن المتغير المستقل"، ويتمثل المتغير المستقل في الدراسة الحالية في القيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة (الأخلاقيات الشخصية للقيادة، الأخلاقيات الإدارية للقيادة، الأخلاقيات العلائقية).

**المتغير التابع:** عرفت (مقراش، 2015، صفحة 159) المتغير التابع على أنه "مقياس للأثر (إن وجد) الذي يحدثه المتغير المستقل عليه"، ويتمثل المتغير المستقل في دراستنا في إدارة الصراع التنظيمي.

#### 3.2. تصميم الاستبانة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية حيث تضمنت ثلاثة محاور أساسية تمثلت فيما يلي:

**المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في 'الجنس، السن، المؤهل العلمي (الشهادة)، عدد سنوات العمل داخل المؤسسة، عدد سنوات العمل خارج المؤسسة).

**المحور الثاني:** ويشمل المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) وأبعاده التالية

- البعد الأول: الأخلاقيات الشخصية للقيادة ويضم العبارات (1 إلى 7).
- البعد الثاني: الأخلاقيات الإدارية للقيادة ويضم العبارات (8 إلى 13).



- البعد الثالث: الأخلاقيات العلائقية ويضم العبارات (14 إلى 19).

**المحور الثالث:** ويشمل (10) عبارات خاصة بالمتغير التابع والمتمثل في إدارة الصراع التنظيمي.

لأجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني والمحور الثالث تم

استخدام مقياس "ليكرث Likert" الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (03): مقياس "ليكرث Likert" الخماسي**

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرث الخماسي.

**4.2. الأدوات الإحصائية المستخدمة:**

لأجل تحقيق أهداف الدراسة وتسهيل معالجة البيانات واختبار الفرضيات قمنا باستخدام العديد

من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

(Statistical package for social sciences)، والذي يرمز له بالرمز (SPSS) وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، يتكون هذا البرنامج من مجموعة من الأدوات والقوائم التي يمكن من خلالها إدخال البيانات التي تم تجميعها، بعدها تتم عملية تحليلها بواسطة مجموعة اختبارات إحصائية تدرج ضمن الإحصاء الوصفي أو الاستدلالي، وفيما يلي نتطرق لمجموعة من الأساليب الإحصائية التي قمنا باستخدامها في الدراسة الحالية.

➤ **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

➤ **المتوسط الحسابي:** يعتبر المتوسط الحسابي أحد أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعاً واستخداماً يمكن تعريفه على أنه " خارج قسمة مجموع قيم البيانات (i) على عددها (n) في حال العينة، وعلى (N) في حال المجتمع " (اسماعيل السيفو و آخرون، 2010، صفحة 102)، تم استخدام المتوسط الحسابي للتعرف على درجة موافقة أفراد العينة على عبارات وأبعاد ومحاور الدراسة.

➤ **الانحراف المعياري:** يعرف لانحراف المعياري بأنه " الجذر التربيعي لمجموع مربعات الانحرافات عن متوسطها الحسابي مقسوماً على حجم العينة " (صبري، 2005، صفحة 117)، تم

استخدامه لمعرفة مدى انحرافات آراء عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى

جانبا المحاور الأساسية، حيث أن الانحراف المعياري يوضح التشتت كلما اقتربت القيمة إلى الصفر ذل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت الآراء.

➤ **المدى:** يعرف المدى حسب (البطانية، 2011، صفحة 131) بأنه "الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة"، تم استخدامه لتحديد طول فئات مقياس ليكرث الخماسي، تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرث (5-1=4)، تم يتم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة (0.8=5/4)، بعدها تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك

لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (1.8=1+0.8)، وهكذا يصبح طول الفئات كما يلي:

### الجدول رقم (04): توزيع طول الفئات

المستوى	الرمز	الفئة	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.8	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1.8 إلى أقل من 2.6	منخفضة
محايد	3	من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسطة
موافق	4	من 3.4 إلى أقل من 4.2	مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرث الخماسي.

➤ **معامل الارتباط بيرسون:** يستخدم Pearson Correlation Coefficient لقياس الارتباط الخطي بين متغيرين (أبو صالح و محمد عوض، 2005، صفحة 290)، تم استخدام هذا المعامل للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال معرفة مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة وكل بعد من أبعادها مع الدرجة الكمية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه.

➤ **معامل الثبات ألفا كرو نباخ: (Alpha Cronbach)** يستخدم لاختبار ثبات محاور أبعاد أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها دراستنا، حيث يعتبر ثبات الدراسة ضعيف إذا كان أقل من (0.6)، ويعتبر مقبول إذا كانت قيمته تتراوح بين (0.6) و(0.7)، أما إذا كانت قيمته بين (0.7) و (0.8) فيعتبر الثبات جيد، وإذا كانت قيمته فوق (0.8) فيعتبر ممتاز (البياتي، 2004، صفحة 50).

- **معاملي الالتواء والتفلطح: (Measures of Skewness and Kutosis)** يعرف مقياس الالتواء بأنه قياس درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما مقياس التفلطح فهو قياس درجة تدبب قمة التوزيع قياسا بالتوزيع الطبيعي عادة (سمور ، 2007 ، صفحة 99 101).
- **معاملي تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF) والتباين الممسوح (Tolerance) :** تم استخدامه لتحقيق من خلو نموذج الدراسة من مشكلة التداخل الخطي لكل
- متغير من المتغيرات المستقلة (قادري، 2017، صفحة 444).
- **الانحدار الخطي المتعدد:** يعرف الانحدار الخطي المتعدد حسب (عبد السلام محمود، 2013، صفحة 344) بأنه " أسلوب إحصائي تدرس فيه العلاقة السببية الخطية بين المتغير المعتمد وبين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة"، تم استخدامه لاختبار أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في القيادة الأخلاقية بأبعادها مع المتغير التابع المتمثل في إدارة الصراع التنظيمي، وبالتالي اختبار الفرضيات المرتبطة بذلك.

### 3. اختبار أداة الدراسة

يتم اختبار أداة الدراسة من خلال دراسة الصدق الظاهري والبنائي، بالإضافة إلى ثبات أداة الدراسة وذلك من أجل التأكد من صحة الأداة ومدى وملاءمتها لإجراء الدراسة الميدانية، ولأجل ذلك قمنا بحساب معاملات بيرسون لمتغيرات الدراسة ثم حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ.

#### 1.3. الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

بعد الانتهاء من الخطوة الأولى والمتمثلة في إعداد الاستبانة وتطويرها في ضوء المراجعة المكتبية، ومن تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف لمناقشته أسألتها وكذا عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين يقدرون بخمسة أساتذة مختصين في تسيير الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أنظر الملحق رقم (01).

بعد ذلك قمنا ببعض التعديلات على الاستبانة على ضوء الملاحظات المقدمة من طرف الأساتذة المحكمين وقمنا بعرضها على مدير مصلحة التكوين وتطوير المسار المهني بالشركة الصناعية AQS والذي بدوره أعطى مجموعة من الملاحظات والتعديلات الواجب القيام بها على الاستبانة وخاصة على محور الخصائص الشخصية والوظيفة حتى توصلنا إلى الاستبانة النهائية الموضحة في الملحق رقم (02) بعد القيام بجميع التعديلات اللازمة لإزالة أي غموض قد يخل بمصداقيتها لقياس موضوع الدراسة.

2.3. الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي)

بعد التأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة يتم الانتقال إلى التأكد من صدق البنائي لها من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان ودرجة جميع عبارات محورها باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) انظر الملحق رقم (03) للتأكد من وجود اتساق بين عبارات كل بعد والبعد ككل وبين كل بعد مع المحور الكلي وقد جاءت النتائج كما يلي:

1.2.3. الصدق البنائي لعبارات المحور الثاني: القيادة الأخلاقية

جاءت نتائج اختبار الصدق لعبارات القيادة الأخلاقية كما يلي

▪ صدق الاتساق لبعد الأخلاقيات الشخصية للقيادة

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة لعبارات بعد الأخلاقيات الشخصية للقيادة والبعد ككل:

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين عبارات الأخلاقيات الشخصية للقيادة والبعد ككل

الرقم العبارة	عبارات بعد الأخلاقيات الشخصية للقيادة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يعمل المسؤول على تحقيق العدالة بين العمال	0,854**	0,000
02	يتمسك المسؤول بالقيم الأخلاقية ويتعدى عن الإساءة للمرؤوسين	0,826**	0,000
03	يحترم المسؤول الإجراءات والقوانين بتطبيقها على نفسه قبل مطالبة الآخرين بها	0,883**	0,000
04	يتصف المسؤول بالمرونة في تعامله مع المرؤوسين	0,826**	0,000
05	تتفق أقوال المسؤول مع أفعاله	0,823**	0,000
06	يتقبل المسؤول النقد بصدق ورحب وبدون تذمر	0,800**	0,000
07	ينسب المسؤول النجاح إذا تحقق للفريق الذي يعمل معه	0,828**	0,000

\*\* دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

بين الجدول رقم (05) معامل الارتباط بين عبارات الأخلاقيات الشخصية للقيادة والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث نلاحظ انها موجبة وتتراوح بين القيمتين (0.800 و 0.883) حيث تعتبر دالة عند مستوى المعنوية (0.01) وهي كلها أقل من مستوى المعنوي المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد الأخلاقيات الشخصية للقيادة وبين الدرجة الكلية له.

▪ صدق الاتساق لبعد الأخلاقيات الإدارية للقيادة

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لعبارات بعد الأخلاقيات الإدارية للقيادة من محور القيادة الأخلاقية

الجدول رقم(06): معاملات الارتباط بين عبارات الأخلاقيات الإدارية للقيادة والبعد ككل

رقم العبارة	عبارات بعد الأخلاقيات الإدارية للقيادة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
08	يتعامل المسؤول مع المواقف بروح القانون وليس بنص القانون	0,789**	0,000
09	يعتمد المسؤول الشفافية والنزاهة عند تقييم أداء العاملين	0,830**	0,000
10	يتخذ المسؤول القرارات ويحدد الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة والعاملين	0,852**	0,000
11	يتبنى المسؤول مبدأ العدالة عند اتخاذ أي قرار يتعلق بالعاملين	0,812**	0,000
12	يبرز المسؤول نقاط القوة لدى المرؤوسين ويساعدهم على تحسين نقاط ضعفهم في الأداء	0,844**	0,000
13	يحافظ المسؤول على أسرار العمل الإداري	0,701**	0,000

\*\* دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

بين الجدول رقم (06) معامل الارتباط بين عبارات الأخلاقيات الإدارية للقيادة والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث نلاحظ انها موجبة وتتراوح بين القيمتين (0.701 و 0.852) حيث تعتبر دالة عند مستوى المعنوية (0.01) وهي كلها أقل من مستوى المعنوي المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد الأخلاقيات الشخصية للقيادة وبين الدرجة الكلية له.

▪ صدق الاتساق لبعء الأخلاقيات العلائقية

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لعبارات بعء الأخلاقيات العلائقية من محور القيادة الأخلاقية.

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين عبارات الأخلاقيات العلائقية والبعء ككل

رقم العبارة	عبارات بعء الأخلاقيات العلائقية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
14	يشارك المسؤول المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية	0,714**	0,000
15	يقدر المسؤول ظروف المرؤوسين بشكل موضوعي	0,757**	0,000
16	يفتح المسؤول قنوات الحوار مع المرؤوسين	0,791**	0,000
17	يقوم المسؤول بتوجيه الموظفين الجدد وتشجيعهم	0,846**	0,000
18	يراعي المسؤول حاجات العاملين الشخصية	0,774**	0,000
19	يستثمر المسؤول علاقته مع المجتمع المحلي لمصلحة العمل	0,787**	0,000

\*\* دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03) بين الجدول رقم (07) معامل الارتباط بين عبارات الأخلاقيات العلائقية والدرجة الكلية لعبارات هذا البعء، حيث نلاحظ انها موجبة وتتراوح بين القيمتين (0.714 و 0.846) حيث تعتبر دالة عند مستوى المعنوية (0.01) وهي كلها أقل من مستوى المعنوي المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعء الأخلاقيات الشخصية للقيادة وبين الدرجة الكلية له.

▪ الصدق البنائي لأبعاد القيادة الأخلاقية مع المحور الكلي (القيادة الأخلاقية)

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بين درجة كل بعء من أبعاد القيادة الأخلاقية مع درجته الكلية.

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية والمحور الكلي

رقم العبارة	أبعاد القيادة الأخلاقية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
07_01	الأخلاقيات الشخصية للقيادة	0,943**	0,000
13_08	الأخلاقيات الإدارية للقيادة	0,945**	0,000
19_14	الأخلاقيات العلائقية	0,828**	0,000

\*\* دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

يبين الجدول رقم (08) معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية مع المحور الكلي (القيادة الأخلاقية)، حيث نلاحظ أنها موجبة تتراوح بين القيمتين (0,828،0,945) حيث تعتبر دالة عند مستوى المعنوية (0,01) وهي كلها أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05) مما يعني أن أبعاد القيادة الأخلاقية صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### 2.2.3. الصدق البنائي لعبارات المحور الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

الجدول التالي يوضح معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بين عبارات محور إدارة الصراع التنظيمي والدرجة الكلية لهذا المحور وذلك كما يلي:

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين عبارات محور إدارة الصراع التنظيمي والمحور الكلي

رقم العبارة	عبارات بعد إدارة الصراع التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يتفاوض المسؤول معي ومع زملائي من أجل الوصول لحل وسط للخلافات عند حدوث أي خلاف	0,475**	0,000
02	يطلب المسؤول مني تفادي الخلاف لتجنب التجريح	0,500**	0,000
03	يجمع المسؤول بين خبرته وخبرات الآخرين لحل النزاع	0,509**	0,000
04	يتجنب المسؤول المناقشة المفتوحة مع الأعضاء	0,482**	0,000
05	يتجنب المسؤول الصراع ولا يعطيه أهمية	0,390**	0,000
06	يستخدم المسؤول نفوذه لفرض قراراته	0,326**	0,000
07	يتبع المسؤول أسلوب الأخذ والعطاء للوصول إلى القرار السليم	0,490**	0,000
08	يتنازل المسؤول عن بعض من أفكاره لإحداث التوازن في العمل	0,498**	0,000
09	يحاول المسؤول أن يعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث توتر	0,528**	0,000
10	يتراجع المسؤول عن قرارات تم اتخاذها	0,772**	0,000

\*\* دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (09) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات إدارة الصراع التنظيمي والدرجة الكلية لجميع عباراته تتراوح بين (0,326 و0,772) وهي جميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على أن عبارات إدارة الصراع التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3.3. اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بها التأكد من أن إجابات المبحوثين ستكون نفسها تقريباً إذا ما تم تكرار تطبيقها على نفس العينة في زمان آخر، وتم حساب معامل الثبات " ألفا كرو نباخ Alpha Cronbach " للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) على نفس العينة المسحوبة سابقاً كما هو موضح في الجدول.

#### الجدول رقم (10): معامل الثبات " ألفا كرو نباخ Alpha Cronbach "

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
أبعاد القيادة الأخلاقية	الأخلاقيات الشخصية للقيادة	07	0,925
	الأخلاقيات الإدارية للقيادة	06	0,890
	الأخلاقيات العلنقية	06	0,867
القيادة الأخلاقية		19	0,952
إدارة الصراع التنظيمي		10	0,812
معامل الثبات الكلي		29	0,950

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

يتضح من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن معامل الثبات لإجابات أفراد العينة والخاص بأبعاد القيادة الأخلاقية تتراوح بين (0,887،0,925) وهي مناسبة لمقياس، كما نلاحظ أن معامل الثبات الخاص بمحور القيادة الأخلاقية ممتاز لأن معامل ألفا كرو نباخ أكبر من % 80 ، حيث بلغ 0,952 أي ما نسبته 95 وهو يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن تعميمه على أفراد عينة الدراسة، كما بلغ ثبات محور إدارة الصراع التنظيمي القيمة 0,812 أي %81 وهو ممتاز لأنه أكبر من %80 وهو ما يدل على أن محور إدارة الصراع التنظيمي يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبلغ معامل الثبات الكلي 0,950 أي ما نسبته 95 %، وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بمعدل ثبات ممتاز ويمكن تعميمها على عينة الدراسة.



### المبحث الثاني: عرض وتفسير نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة بالإضافة إلى النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي وفي الأخير سنقوم باختبار صحة فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

تطرقنا في هذا المطلب إلى عرض البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة.

#### 1. عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل داخل المؤسسة، عدد سنوات العمل خارج المؤسسة، الفئة الوظيفية) من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية وذلك كما يلي:

##### 1.1. الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

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

الجنس	التكرار	النسبة مئوية
ذكر	43	78,2
أنثى	12	21,8
المجموع	55	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الذكور بلغ 43 عاملاً بنسبة مئوية 78,2%، وهو أكبر من عدد الإناث الذين يبلغ عددهم 12 أي ما نسبته 21,8%، وهذا يرجع لطبيعة العمل في المؤسسة الذي يعتبر أكثر ملائمة بالنسبة لرجال.

### 2.1. السن

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:  
الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	نسبة المئوية
أقل من 25 سنة	—	—
من 25 إلى أقل من 35 سنة	33	60%
من 35 إلى أقل من 45 سنة	22	40%
45 سنة فما فوق	—	—
المجموع	55	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ومخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

يتضح من الجدول رقم (12) أن أغلب الموظفين تتراوح أعمارهم بين 25 إلى أقل من 35 سنة من الحجم الإجمالي للعينة بنسبة قدرها 60% أي بما يقدر بـ 33 موظفاً، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 35 إلى أقل من 25 سنة ويقدر عددهم بـ 22 موظفاً بنسبة 40% من العينة، بينما كانت الفئة العمرية أقل من 25 سنة والفئة العمرية 45 سنة فما فوق منعدمتين وعليه نجد أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية الشابة.

### 3.1. المؤهل العلمي

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

مؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	21	38,2%
ماستر	20	36,4%
مهندس	13	23,6%
أخرى	01	1,8%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبانة ومخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 21 فردا من حاملي شهادة ليسانس وهم يمثلون 38.2% من الحجم الاجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يحملون شهادة ماستر 20 فردا أي 36.4% من حجم العينة الاجمالي أما عدد الافراد الذين يمتلكون شهادة مهندس فقد بلغ 13 فردا وهم يمثلون 23.6% من حجم العينة، وفردا واحدا حامل لشهادة أخرى بما نسبته 1.8% من الحجم العينة الاجمالي، ومنه نستنتج أن أغلب الإطارات في الشركة حاملي لشهادة ليسانس.

#### 4.1. عدد سنوات العمل داخل المؤسسة

كانت إجابات المبحوثين حول متغير عدد سنوات العمل داخل المؤسسة كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل داخل المؤسسة

عدد سنوات العمل داخل المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	16	29,1%
من 4 سنوات إلى أقل من 6 سنوات	32	58,2%
من 6 سنوات فما فوق	07	12,7%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبانة ومخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

يتضح من الجدول رقم (14) أن 32 فردا من العينة أي ما نسبته 58.2% مدة عملهم داخل الشركة تتراوح من 4 سنوات إلى أقل من 6 سنوات، يليها 16 فردا مدة عملهم أقل من 3 سنوات أي ما نسبته 29.1% من حجم العينة الإجمالي، كما بلغ عدد الإطارات الذين مدة عملهم 6 سنوات فما فوق 7 أفراد أي ما نسبته 12.7% من حجم العينة الإجمالي.

#### 5.1. عدد سنوات العمل خارج المؤسسة

كانت إجابات المبحوثين حول متغير عدد سنوات العمل خارج المؤسسة كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل خارج المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات العمل خارج المؤسسة
43%	24	أقل من 3 سنوات
40%	22	من 4 سنوات إلى أقل من 6 سنوات
16%	9	من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
—	—	من 10 سنوات فما فوق
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبانة ومخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 05)

يتضح من الجدول رقم (15) أن أغلب الموظفين كانت خبرتهم أقل من 3 سنوات بنسبة 43% والمقدر عددهم بـ 24 موظفاً، تليها فئة من 4 سنوات إلى أقل من 6 سنوات بنسبة 40% والمقدر عددهم بـ 22 موظفاً، في حين جاءت في المرتبة الثالثة الفئة من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 16% ما عدده 9 موظفين، بينما كانت الفئة من 10 سنوات فما فوق منعدمة.

### 6.1. الفئة الوظيفية

يتوزع أفراد عينة الدراسة في المناصب التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة الوظيفية
70,9%	39	إطار
23,6%	13	إطار سامي
5,5%	3	إطار مسير
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبانة ومخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

يتضح من الجدول رقم (16) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هم إطارات حيث بلغت نسبتهم 70.9% ما يعادل 39 موظفاً من حجم العينة الإجمالي، تليها نسبة إطار سامي تقدر بـ 23.6% أي ما يعادل 13 موظفاً، وأدنى نسبة من أفراد عينة الدراسة تمثل إطار مسير بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة 5.5%.

2. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

للتعرف على أثر القيادة الأخلاقية في اداره الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

1.2. عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة لمحور القيادة الأخلاقية

في هذا الجزء سوف يتم عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني الذي يمثل المتغير المستقل وهو القيادة الأخلاقية، وبذلك نتناول أبعادها الثلاثة كما يلي:

1.1.2. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الأخلاقيات الشخصية للقيادة

كانت إجابات الباحثين حول عبارات البعد الأول المتمثل في الأخلاقيات الشخصية للقيادة كما يلي:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاخلاقيات الشخصية للقيادة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يعمل المسؤول على تحقيق العدالة بين العمال	3,91	1,059	مرتفعة	2
02	يتمسك المسؤول بالقيم الأخلاقية ويتبعد عن الإساءة للمرؤوسين	3,95	0,931	مرتفعة	1
03	يحترم المسؤول الإجراءات والقوانين بتطبيقها على نفسه قبل مطالبة الآخرين بها	3,62	1,027	مرتفعة	5
04	يتصف المسؤول بالمرونة في تعامله مع المرؤوسين	3,87	0,771	مرتفعة	3
05	تتفق أقوال المسؤول مع أفعاله	3,42	0,854	مرتفعة	7
06	يتقبل المسؤول النقد بصدر رحب وبدون تذمر	3,47	0,940	مرتفعة	6
07	ينسب المسؤول النجاح إذا تحقق للفريق الذي يعمل معه	3,76	0,816	مرتفعة	4
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد	3,71	0,764	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06)

يوضح الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأخلاقيات الشخصية للقيادة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.42 و 3.95) أي بدرجة مرتفعة حيث جاء في المرتبة الأولى عبارة "يتمسك المسؤول بالقيم الأخلاقية وابتعد عن الإساءة للمرؤوسين" بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.931 تليها في المرتبة الثانية عبارة "يعمل المسؤول على تحقيق العدالة بين العمال" بمتوسط حساب قدره 3.91 وانحراف معياري 1.059، ثم تتبعها عبارة "يتصف المسؤول بالمرونة في تعامله مع المرؤوسين" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.771، أما العبارة "ينسب المسؤول النجاح إذا تحقق للفريق الذي يعمل معه فقد جاءت في المرتبة الرابعة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.76 وانحرافها المعياري 0.81، في حين جاءت في المرتبة الخامسة عبارة "يحترم المسؤول الاجراءات والقوانين بتطبيقها على نفسه قبل مطالبة الآخرين بها" بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 1.27، وكانت في المرتبة السادسة لعبارة "يقبل المسؤول النقد بصدر رحب وبدون تذمر" بمتوسط حسابي قدره 3.47 وانحراف معياري 0.940، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة "تنفق أقوال المسؤول مع أفعاله" بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 0.854. وبالتالي يتضح من خلال ما سبق أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول الأخلاقيات الشخصية للقيادة جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.71، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المسؤولين في الشركة الجزائرية القطرية للصلب لديهم أخلاقيات شخصية للقيادة حيث يحظون بثقة العمال واحترامهم. كما بلغ الانحراف المعياري قيمة أقل من الواحد قدرت 0.764 مما يدل على وجود اتساق بين آراء الباحثين حول عبارات الأخلاقيات الشخصية للقيادة.

### 2.1.2. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الأخلاقيات الإدارية للقيادة

كانت إجابات الباحثين حول عبارات الأخلاقيات الإدارية للقيادة كما يلي:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأخلاقيات الإدارية للقيادة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
08	يتعامل المسؤول مع المواقف بروح القانون وليس بنص القانون	3.53	0.813	مرتفعة	6
09	يعتمد المسؤول الشفافية والنزاهة عند تقييم أداء العاملين	3.55	0.919	مرتفعة	5
10	يتخذ المسؤول القرارات ويحدد الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة والعاملين	3.78	0.712	مرتفعة	2

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	... يتبع رقم العبارة
3	مرتفعة	0.821	3.75	يتبنى المسؤول مبدأ العدالة عند اتخاذ أي قرار يتعلق بالعاملين	11
4	مرتفعة	0.883	3.67	يبرز المسؤول نقاط القوة لدى المرؤوسين ويساعدهم على تحسين نقاط ضعفهم في الأداء	12
1	مرتفعة	0.712	4.11	يحافظ المسؤول على أسرار العمل الإداري	13
	مرتفعة	0.654	3.73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06)

يشير الجدول رقم (18) أن نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالأخلاقيات الإدارية للقيادة حيث تتراوح قيم المتوسطات الحسابية ما بين 3.55 و 4.11 وبلغ المتوسط في الحساب العام للفقرات هذا البعد 3.73 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرث الخماسي وهو ينتمي إلى المجال (3.41 4.20) ما يدل على أن إجابات أفراد عينة أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة عالية كما بلغ الانحراف المعياري قدره 0.654 وهو انحراف أقل من واحد مما يدل على درجة تشتت متوسطة وتتسق منخفض في آراء أفراد عينة الدراسة.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الفقرات تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية وعلى هذا الأساس:

- تصدرت الفقرة رقم (06) " يحافظ المسؤول على أسرار العمل الإداري الترتيب بأهمية عالية بمتوسط حسابي قدره 4.11 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث الخماسي المقابل لدرجة مرتفعة من الموافقة وانحراف معياري قدره 0.712 مما يدل على تقارب في آراء المبحوثين.
- أما الفقرة رقم (03) " يتخذ المسؤول القرارات ويحدد الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة والعاملين فتأتي في المرتبة الثانية من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حساب قيمته 3.78 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث الخماسي المقابل لدرجة مرتفعة من الموافقة وانحراف معياري قدره 0.712.
- أما الفقرة رقم (04) " يتبنى المسؤول مبدأ العدالة عند اتخاذ أي قرار يتعلق بالعاملين " فتأتي في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حساب بلغ 3.75 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث الخماسي المقابل للدرجة مرتفعة من الموافقة وانحراف معياري قدره 0.821.

- أما الفقرة رقم (05) " يبرز المسؤول نقاط القوة لدى المرؤوسين ويساعدهم على تحسين نقاط ضعفهم في الأداء" فتأتي في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي 3.67 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكره الخماسي المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري 0.883.
- أما الفقرة رقم (02) " يعتمد المسؤول الشفافية والنزاهة عند تقييم أداء العاملين فتأتي في المرتبة الخامسة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط 3.55 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة مرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري 0.919.
- أما الفقرة (01) " يتعامل المسؤول مع المواقف بروح القانون وليس بنص القانون فتأتي في المرتبة السادسة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي 3.53 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وبانحراف معياري 0.813.

### 3.1.2. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الأخلاقيات العلائقية

جاءت إجابات المبحوثين حول عبارات بعد الأخلاقيات العلائقية كما يلي:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأخلاقيات العلائقية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
14	يشارك المسؤول المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية	3.73	0.757	مرتفعة	5
15	يقدر المسؤول ظروف المرؤوسين بشكل موضوعي	3.82	0.696	مرتفعة	3
16	يفتح المسؤول قنوات الحوار مع المرؤوسين	3.93	0.716	مرتفعة	1
17	يقوم المسؤول بتوجيه الموظفين الجدد وتشجيعهم	3.87	0.640	مرتفعة	2
18	يراعي المسؤول حاجات العاملين الشخصية	3.80	0.650	مرتفعة	4
19	يستثمر المسؤول علاقته مع المجتمع المحلي لمصلحة العمل	3.71	0.685	مرتفعة	6
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد	3.81	0.536	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06)



يشير الجدول رقم (19) إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالأخلاقيات الإدارية حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية ما بين (3.71 و 3.93) وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد 3.81 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي وهو ينتمي للمجال (3.40 و 4.20) ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد كانت بدرجة مرتفعة كما بلغ الانحراف المعياري 0.53 أقل من الواحد مما يدل على درجة تشتت عالية وتتناسق منخفض في آراء أفراد عينة الدراسة.

- ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الفقرات تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية وعلى هذا الأساس:
- ❖ تصدرت الفقرة رقم (04) " يفتح المسؤول قنوات الحوار مع المرؤوسين " الترتيب بأهمية عالية بمتوسط حساب قدره 3.80 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري قدره 0.716 وهذا يدل على تقارب في آراء المبحوثين.
  - ❖ أما الفقرة رقم (04) " يقوم المسؤول بتوجيه الموظفين الجدد وتشجيعهم " فتأتي في المرتبة الثانية من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حساب قيمته 3.87 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.640.
  - ❖ أما الفقرة رقم (02) " يقدر المسؤول ظروف المرؤوسين بشكل موضوعي " فتأتي في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حساب بلغ 3.82 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري قدره 0.696.
  - ❖ أما الفقرة رقم (05) " يراعي المسؤول حاجات العاملين الشخصية فتأتي في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغت 3.80 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري قدره 0.650.
  - ❖ أما الفقرة رقم (01) " يشارك المسؤول المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية فتأتي في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغت 3.73 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري قدره 0.757.
  - ❖ أما الفقرة رقم (06) " يستثمر المسؤول علاقاته مع المجتمع المحلي لمصلحة العمل " فاحتلت المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي يبلغ 3.71 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المرتفعة من حيث الموافقة وبانحراف معياري قدره 0.685.

4.1.2. عرض وتفسير المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجماليين لمحور القيادة الأخلاقية  
يمثل الجدول التالي إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة الأخلاقية كما يلي:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة الأخلاقية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف معياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	رقم العبارة
3	مرتفعة	0.764	3.71	الأخلاقيات الشخصية للقيادة	1
2	مرتفعة	0.654	3.73	الأخلاقيات الإدارية للقيادة	2
1	مرتفعة	0.536	3.81	الأخلاقيات العلائقية	3
مرتفعة		0.601	3.81	المتوسط الحسابي والانحراف معياري لمحور القيادة الأخلاقية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06)

يشير الجدول رقم (19) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور القيادة الأخلاقية بلغ 3.81 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي، ما يدل على أن إجابات أفراد العينة ونظرتهم حول هذا المحور كانت بدرجة مرتفعة، كما بلغ الانحراف الكلي ما قيمته 0.601 وهو أقل من 1 ما يدل على تقارب في آراء المستجوبين.

حيث ترتيب أبعاد هذا المحور كالتالي:

في المرتبة الأولى جاء بعد " الأخلاقيات العلائقية " بمتوسط حسابي قدره 3.8 وانحراف معياري قدره 0.536، فيما حصل بعد " الأخلاقيات الإدارية للقيادة " على المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3.73 وانحراف معياري قيمته 0.654، يليها في المرتبة الأخيرة بعد " الأخلاقيات الشخصية للقيادة " بمتوسط بلغ قدره 3.71 وانحراف معياري قيمته 0.764.

## 2.2. عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة لمحور إدارة الصراع التنظيمي

من أجل التعرف على طبيعة إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الجزائرية القطرية للصلب، سنقوم بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث والذي يتضمن 10 فقرات، وذلك عن طريق حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة الصراع التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
2	مرتفعة	0.737	3.89	يتفاوض المسؤول معي ومع زملائي من أجل الوصول لحل وسط للخلافات عند حدوث أي خلاف	01
1	مرتفعة	0.558	3.95	يطلب المسؤول مني تفادي الخلاف لتجنب التجريح	02
3	مرتفعة	0.631	3.84	يجمع المسؤول بين خبرته وخبرات الآخرين لحل النزاع	03
7	متوسطة	0.854	3.42	يتجنب المسؤول المناقشة المفتوحة مع الأعضاء	04
9	متوسطة	0.804	3.27	يتجنب المسؤول الصراع ولا يعطيه أهمية	05
10	متوسطة	1.063	2.98	يستخدم المسؤول نفوذه لفرض قراراته	06
4	مرتفعة	0.771	3.67	يتبع المسؤول أسلوب الأخذ والعطاء للوصول إلى القرار السليم	07
6	مرتفعة	0.900	3.51	يتنازل المسؤول عن بعض من أفكاره لإحداث التوازن في العمل	08
5	مرتفعة	0.649	3.64	يحاول المسؤول أن يعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث توتر	09
8	متوسطة	0.952	3.38	يتراجع المسؤول عن قرارات تم اتخاذها	10
مرتفعة		0.491	3.55	محور إدارة الصراع التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 06)

يشير الجدول رقم (21) إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين ( 2.98 و 3.95 ) ، وبلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المحور 3.55 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي وهو ينتمي إلى المجال ( 3.41 و 4.20 ) ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا المحور كانت بدرجة موافقة مرتفعة، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي ما قيمته 0.491 وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على أن درجة تشتت متوسطة وتتناسق متوسط في آراء أفراد عينة الدراسة.

من خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب الفقرات تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية وعلى هذا الأساس:

- ❖ تصدرت الفقرة رقم (02) " يطلب المسؤول مني تفادي الخلاف لتجنب التجريح " الترتيب بأهمية عالية بمتوسط حسابي قدره 3.95 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري قدره 0.558 وهذا ما يدل على تقارب في آراء المبحوثين.

- ❖ أما الفقرة رقم (01) " يتفاوض المسؤول معي ومع زملائي من أجل الوصول لحل وسط للخلافات عند حدوث أي خلاف " فتأتي في المرتبة الثانية من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.89 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري قدره 0.73 وهذا ما يدل على تقارب في آراء المبحوثين.

- ❖ أما الفقرة رقم (03) " يجمع المسؤول بين خبرته وخبرات الآخرين لحل النزاع " فتأتي في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.84 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.631 وهذا يدل على تقارب في آراء المبحوثين.

- ❖ أما الفقرة رقم (07) " يتبع المسؤول أسلوب الأخذ والعطاء للوصول إلى القرار السليم " فتأتي في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.67 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المرتفعة للموافقة وبانحراف معياري قدره 0.771 وهذا ما يدل على تقارب في آراء المبحوثين.

- ❖ أما الفقرة رقم (09) " يحاول المسؤول أن يعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدود التوتر " فتأتي في المرتبة الخامسة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.64 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري قدره 0.649 وهذا ما يدل على تقارب في آراء المبحوثين.
- ❖ أما الفقرة رقم (08) " يتنازل المسؤول عن بعض من أفكاره لإحداث التوازن في العمل " فتأتي في المرتبة السادسة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.51 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة وبانحراف معياري قدره 0.900 وهذا ما يدل على تقارب في آراء المبحوثين.
- ❖ أما الفقرة رقم (04) " يتجنب المسؤول المناقشة المفتوحة مع الاعضاء " فتأتي في المرتبة السابعة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.42 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة وبانحراف معياري قدره 0.854 وهذا ما يدل على تقارب في آراء المبحوثين.
- ❖ أما الفقرة رقم (10) " هناك أوقات يترك فيها المسؤول الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة " فتأتي في المرتبة الثامنة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.38 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة وبانحراف معياري قدره 0.952 وهذا ما يدل على تقارب في آراء المبحوثين.
- ❖ أما الفقرة رقم (05) " يتجنب المسؤول الصراع ولا يعطيه أهمية " فتأتي في المرتبة التاسعة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.27 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة وبانحراف معياري قدره 0.804 وهذا ما يدل على تقارب في آراء المبحوثين.
- ❖ أما الفقرة رقم (06) " يستخدم المسؤول نفوذه لفرض قراراته " فتأتي في المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب والأهمية بمتوسط حسابي قدره 2.98 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة وبانحراف معياري قدره 1.063 وهذا ما يدل على تقارب في آراء المبحوثين.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة لابد من اختبار نوع التوزيع الذي تتبعه البيانات التي تم جمعها. وانطلاقاً من ذلك سنتمكن من لمعرفة نوع الاختبارات التي يجب استخدامها. فالاختبارات المعلمية مثلًا (Parametric tests) تشترط كون بيانات المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

#### 1. اختبار التوزيع الطبيعي:

بغرض التأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي قمنا بحساب معاملي الالتواء والتفلطح التعددية الخطية كما يلي:

#### 1.1. معاملي الالتواء والتفلطح:

الجدول التالي يوضح نتائج معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم (22): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

معامل التفلطح	معامل الالتواء	الأبعاد
2.086	-1.149	الأخلاقيات الشخصية للقيادة
5.248	-1.697	الأخلاقيات الإدارية للقيادة
13.419	-2.558	الأخلاقيات العلانية
12.877	-2.653	إدارة الصراع التنظيمي
7.147	-1.857	القيادة الأخلاقية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 07)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تتراوح بين (-2.53, -1.149) وهي أقل من 2، أما معاملات التفلطح لجميع المتغيرات فهي تتراوح بين (2.086 و 13.419) وهي أقل من 20. وحسب (الضمور و مقراش، 2018، صفحة 341) فإنه يمكن اعتبار توزيع البيانات وفق هذه القاعدة، توزيعاً طبيعياً وبالتالي نستطيع استخدام الاختبارات المعلمية في اختبار الفرضيات.

#### 2.1. اختبار التعددية الخطية (معامل تضخم التباين والتباين المسموح)

الجدول التالي يوضح معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح لأبعاد القيادة الأخلاقية لتأكد من أن المتغيرات مستقلة غير مرتبطة وذلك كما يلي:

الجدول رقم (23): اختبار التعددية الخطية (معامل التضخم التباين والتباين المسموح)

معامل التباين المسموح	معامل تضخم التباين	أبعاد القيادة الأخلاقية
0.269	3.717	الأخلاقيات الشخصية للقيادة
0.225	4.452	الأخلاقيات الإدارية للقيادة
0.487	2.052	الأخلاقيات العلانية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 07)

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن قيم معامل تضخم التباين **vif** تتراوح (2.052 و 4.452) وهي أصغر من 10، في حين تتراوح معامل التضخم المسموح بين القيمتين (0.225 و 0.487) وهي أكبر من 0.1 واستنادا على دراسة Robert أنه في حالة كان معامل تضخم التباين أقل من 10 وكان معامل التباين المسموح أكبر من 0.1 فإنه لا توجد مشكلة ارتباط خطية لمتغيرات الدراسة.

## 2. اختبار فرضيات الدراسة:

بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا باختبار الفرضيات للتأكد من مدى صحتها من خلال مجموعة من المقاييس الإحصائية.

### 1.2. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية لصلب"، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الأخلاقية في إدارة الصراع

التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية لصلب.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الأخلاقية في إدارة الصراع

التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية لصلب.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد R	معامل الارتباط R
الانحدار	13.036	3	2.244	18.161	0.000	0.517	0.719
الخطأ المتبقي	6.303	51	0.124	-	-	-	-
المجموع	19.339	54	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 08)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة F بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني أن النموذج دال إحصائيا، وبلغت قيمة معامل الارتباط R (0.719) مما

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يشير إلى وجود ارتباط طردي موجب بين القيادة الأخلاقية وإدارة الصراع التنظيمي، أما بالنسبة لمعامل التحديد فقد بلغ ( $R=0.517$ ) وهذا معناه أن القيادة الأخلاقية تفسر ما نسبته (51.7%) من التغيير أو التباين الحاصل في إدارة الصراع التنظيمي والباقية تعود إلى عوامل أخرى.

وعليه نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1 التي تنص بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية لصلب".

### 2.2. إختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الأولى:

يهدف التأكد من الفرضيات الفرعية للدراسة والمتمثلة في دراسة أثر كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية مع إدارة الصراع التنظيمي ثم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير نمطية		الفرضيات
			الخطأ المعياري	A	
Sig	T	Beta			
0.509	0.665	0.125	0.121	0.080	الأخلاقيات الشخصية للقيادة
0.133	1.528	0.314	0.154	0.236	الأخلاقيات الإدارية للقيادة
0.015	2.511	0.350	0.128	0.321	الأخلاقيات العلائقية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 08)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن استنتاج ما يلي:

❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى:

تنص على أنه " " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأخلاقيات الشخصية للقيادة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية لصلب"

ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأخلاقيات الشخصية للقيادة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية لصلب.



**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأخلاقيات الشخصية للقيادة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية لصلب. نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة يساوي 0.509 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أنه لا يوجد أثر للأخلاقيات الشخصية للقيادة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية، وعليه نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية H0 .

### ❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:

تنص على أنه " " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأخلاقيات الإدارية للقيادة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية لصلب" ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأخلاقيات الإدارية للقيادة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية لصلب. **H1 :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأخلاقيات الإدارية للقيادة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية لصلب.

نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة يساوي 0.133 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أنه لا يوجد أثر للأخلاقيات الإدارية للقيادة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية، وعليه نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية H0 .

### ❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة:

تنص على أنه " " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأخلاقيات العلائقية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية لصلب" ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأخلاقيات العلائقية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية لصلب. **H1 :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأخلاقيات العلائقية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية لصلب.

نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة يساوي 0.01 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني وجود أثر للأخلاقيات العلائقية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب، وعليه نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1.

### تفسير ومناقشة نتائج الدراسة:

انطلاقاً من التحليل الإحصائي لمختلف البيانات التي هدفنا من خلالها بحث تأثير القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي بإسقاط الأدبيات النظرية للمتغيرين على دراستنا الميدانية في الشركة الجزائرية القطرية للصلب كانت أهم النتائج المتوصل إليها كما يلي:

❖ يبلغ متوسط محور القيادة الأخلاقية 3.81 أي درجة موافقة مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة حول المحور الكلي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عماد سعيد محمد الشاعر)، و دراسة ( صفوات حسن عبد العزيز، تهاني صالح العنزي ) و دراسة ( نور محمد أحمد ابو عليه) و دراسة (البنى محمد رشدي الصريح ) و دراسة ( Turgut karakose ) و دراسة (ايناس موسى الزين ، زكي ابو عبده ) من حيث درجة الممارسة المرتفعة للقيادة الأخلاقية ولا تتفق مع دراسة ( لطرش محمد ) و دراسة (يوب امال ، بودبزة إكرام ) و دراسة (غنيم 2020) والتي كانت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية فيها متوسطة وبالتالي فإن الشركة الجزائرية القطرية للصلب تعتمد على نمط القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة في تعاملاتها مع الموظفين، حيث تقوم بمراعاة حاجات الاطارات الشخصية، وفتح قنوات حوار، كما يمتاز القائد بالسلوكيات الأخلاقية التي تضي على المؤسسة السلوك أو الطابع الأخلاقي في تعاملاتها وكل هذه الممارسات تدخل ضمن بعد واحد للقيادة الأخلاقية ألا وهو الأخلاقيات العلائقية وهذا ما أكدته النتائج المتوصل إليها.

❖ بالنسبة لمحور إدارة الصراع التنظيمي فقد بلغ متوسط حسابه 3.55 بدرجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة حول مضمون المحور الكلي، أي أن الشركة الجزائرية القطرية للصلب تهتم بإدارة الصراعات التنظيمية بدرجة عالية من وجهة نظر الإطارات ، حيث تقوم بتشخيص الصراعات وتتعامل معها بأساليب متنوعة حيث يقوم المسؤول بالتفاوض من أجل الوصول لحل وسط للخلافات بالإضافة إلى ذلك نجد أن العمال يساهمون في معالجة الصراعات وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (آيات يوسف شواقة ، تسنيم عبد الله الخطيب) ودراسة (داليا طه محمود ، إيمان حمدي رجب) ولا تتفق مع دراسة ( حياة بلطرش ، أحمد جميل ) و دراسة (حامد علي أبو عوجة ) فقد أتت بدرجة موافقة متوسطة ويعود سبب هذا الاختلاف إلى طبيعة القيادة الممارسة في الشركة الجزائرية القطرية للصلب ، حيث نجد بأن الشركة تمتاز بقيادة أخلاقية عالية تساعد في إدارة الصراع بشكل جيد ، مما تؤثر بالإيجاب على أنفسهم وبالتالي ينعكس هذا على المؤسسة فيصبحوا متقنين ومجتهدين في عملهم مما يجعلهم يتجنبون أي خلاف وأي صراع ممكن أن يعكر مناخ عملهم.

❖ للقيادة الأخلاقية أثر ذو دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب ، مما يعني أن أسلوب القيادة الأخلاقية يساهم في عملية إدارة الصراعات التنظيمية في الشركة بنسبة 51.7% أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى ، ونجد هذه الدراسة تتفق مع دراسة (أحمد عبيد الرشيدي ) حيث كانت نتائجها تؤكد وجود أثر دال احصائيا للقيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي ، ويمكن تفسير هذه النتيجة امتثال مدير الشركة للقيادة الأخلاقية في ممارساتهم الإدارية وعلاقاتهم الشخصية وكان لديهم أسلوب إيجابي في إدارة صراع التنظيمي فالمدير الملتزم بأخلاقيات الإدارة هو مدير متعاون مع زملائه ، ويعمل بروح الفريق ويشترك في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم ، كما أن المدير يتفاوض مع زملائه ويحترم الآراء حتى لو اختلف معهم لأن هذه الممارسات هي من صميم القيادة الأخلاقية ، إضافة إلى ذلك فإنه يبتعد عن ممارسة الإكراه في حل النزاعات ولا يهمل المشكلات والصراعات ويؤجلها بل يقف أمام صراع دون خوف أو تحيز لجهة على حساب جهة أخرى.

❖ لا يوجد أثر للأخلاقيات الشخصية للقيادة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب ، رغم امتلاك المسؤولين للصفات التي يجب أن يتحلى بها الشخص الأخلاقي ليكون قائد أخلاقي فعال أمام المرؤوسين مثل تتفق أقوال المسؤول مع أفعاله ،ويقوم المسؤول بنسب النجاح للفريق الذي يعمل معه كما نجد بأن المدير يطبق القوانين على نفسه بالرغم من مطالبة الآخرين بها ، بالإضافة إلى أن المدير يتقبل النقد ويتصف بالمرونة في تعاملاته مع الآخرين إضافة إلى ذلك نجد بأن المدير يقوم بالتزاماته اتجاه المرؤوسين.

❖ لا يوجد أثر للأخلاقيات الإدارية للقيادة في إدارة صراع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب، بالرغم من أن المدير يستطيع القيام بالوظائف الإدارية والمتمثلة في تطبيق الإجراءات والقوانين المعمول بها ضمن إطار أخلاقي، حيث نجد أن المدير يتعامل مع المواقف بنص القانون وبروح القانون، ويعتمد الشفافية والنزاهة عند تقييم أداء الإطارات، كما أنه يبرز نقاط القوة للمرؤوسين ويساعدهم على تحسين نقاط ضعفهم.

❖ يوجد أثر دال احصائيا للأخلاقيات العلائقية في إدارة صراع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب ، وهذا يعني بأن العلاقات في الشركة قوية و متماسكة مما يؤدي إلى استقرار النظام الداخلي للشركة، حيث نجد بأن المدير يعزز الصداقة بينه وبين المرؤوسين ويعزز حالة التواصل مع الآخرين عبر سياسة الباب المفتوح ، إضافة بأنه يراعي ويقدر ظروف الآخرين ويمد يد العون والمساعدة ، كما أنه يقوم بمشاركة المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية وبالتالي نجد بأن المدير يمتلك صفات أخلاقية في تعاملاته يمكن من خلالها أن يكون مديرا أخلاقيا.

### خلاصة

خلال هذا الفصل تطرقنا للدراسة الميدانية، حيث تم إسقاط الجانب النظري للدراسة على عينة من الإطارات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب -الميلية-، من خلال دراسة أثر القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي وذلك انطلاقاً من مجموعة من الفرضيات، تم الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات على استبانة تم توزيعها على أفراد عينة البحث بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهداف الدراسة، وباستعمال برنامج SPSS ومجموعة من الأساليب الإحصائية تم تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعية، وفي الأخير قمنا بتفسير النتائج المتوصل إليها حيث كانت أهم هذه النتائج قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي، وقبول الفرضية الفرعية الثالثة فقط التي أثبتت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأخلاقيات العلائقية على إدارة الصراع التنظيمي.

الخاتمة

من خلال دراستنا هذه حاولنا تبين أثر القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي بناء على دراسة حالة الشركة الجزائرية القطرية للصلب -الميلية-، وهذا بعد التطرق لمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وكذا إدارة الصراع التنظيمي. وعلى ضوء الدراسة النظرية والميدانية توصلنا إلى مجموعة من المعلومات التي مكنتنا من اختبار الفرضيات المحددة في سياق إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية. وانطلاقاً مما ذكره، سيتم الإشارة إلى أهم النتائج النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى بعض الاقتراحات وآفاق الدراسة.

### أولاً. نتائج الدراسة

#### 1. النتائج النظرية: من خلال الدراسة النظرية يمكننا استخلاص النتائج التالية:

- ❖ القيادة الأخلاقية تمثل القدرة على التأثير في الآخرين نحو تحقيق الأهداف باستخدام المعايير والسلوكيات الأخلاقية.
- ❖ القيادة الأخلاقية تعتبر عملية التأثير على الأفراد للعمل من خلال المبادئ التي تتبناها ضمن السلوك الأخلاقي.
- ❖ تعتبر القيادة الأخلاقية فعالة في الحد من السلوكيات المنحرفة في مكان العمل.
- ❖ يتميز القادة الأخلاقيون بالاستماع بصدق إلى مرؤوسيهم وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم ومخاوفهم، مما يسمح بالخروج بأفكار جديدة لتحسين إجراءات العمل.
- ❖ الطبيعة الشخصية للقائد وطريقته في التعامل تلعب دوراً هاماً في تحفيز العمال.
- ❖ تساعد السمات الشخصية للقائد في دعم وامتداد العلاقات الاجتماعية والعمل الجماعي.
- ❖ يهتم بعد الأخلاقيات الشخصية للقيادة بمبادئ العدالة والإنصاف، والعدالة، والصدق في التعامل مع المرؤوسين، وكذا الوفاء بالعهود والوعود المقطوعة.
- ❖ يركز بعد الأخلاقيات الإدارية للقيادة على الموضوعية في اتخاذ القرارات وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية.
- ❖ يهتم بعد الأخلاقيات العلائقية بمجالات التعامل مع الآخرين وأنه يجب الإنصات للمرؤوسين والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي، ومراعات ظروفهم ودعمهم ومشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية.
- ❖ الصراع هو عملية تفاعل بين طرفين يحدث نتيجة لتعارض الأهداف

❖ من أسباب الصراع تواجد عدة أفكار داخل المنظمة الواحدة، وهذا ما يجعل الصراع حدث حتمي.

❖ يتدرج الصراع حسب عدة مراحل يبدأ بمرحلة الصراع الضمني إلى غاية الإعلان عنه وإظهاره.

❖ يمكن للمنظمة التعامل مع الصراعات وإدارتها بمختلف الأساليب التي تسمح لها بالتحكم فيها وتوجيهها لخدمة الأهداف المرجوة.

استنتجنا من العناصر السابقة الذكر أن القادة هم من يحددون السمات الأخلاقية للمنظمة ويشكلون بالتالي أداة رئيسية في تشجيع السلوكيات الايجابية لتقليل الصراعات في المنظمة. فلا يكفي للقادة أن يكونوا أفرادًا بمواصفات أخلاقية بل ينبغي تجاوز ذلك والقيام بنمذجة سلوكيات أخلاقية (باستخدام أنظمة المكافأة والعقاب مثلا) للتأثير على سلوك المرؤوسين وبناء منظومة أخلاقية خاصة بالمنظمة تعمل على زرع القيم الإيجابية المنقولة عن التصرفات الأخلاقية للقادة بين بقية الأفراد وهذا ما سيدد حتما من الصراعات بينهم.

### النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية في الشركة الجزائرية القطرية للصلب - الميلية - تم التوصل إلى النتائج التطبيقية التالية:

❖ أن للقادة الأخلاقية تأثير كبير داخل الشركة الصناعية AQS في إدارة الصراع التنظيمي

❖ جاء مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية في الشركة الجزائرية القطرية للصلب - الميلية - مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور القيادة الأخلاقية (3.75)

❖ جاء بعد الأخلاقيات العلائقية في المرتبة الأولى من وجهة نظر الإطارات في الشركة الصناعية AQS بمتوسط حسابي قيمته (3.81)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة حول الأخلاقيات العلائقية.

❖ جاء بعد الأخلاقيات الإدارية للقيادة في المرتبة الثانية من وجهة نظر الإطارات في الشركة الصناعية AQS بمتوسط حسابي قيمته (3.73)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة حول الأخلاقيات الإدارية للقيادة.

❖ جاء بعد الأخلاقيات الشخصية للقيادة في المرتبة الثالثة من وجهة نظر الإطارات في الشركة الصناعية AQS بمتوسط حسابي قدره (3.71)، وذلك بدرجة موافقة مرتفعة حول الأخلاقيات الشخصية للقيادة.

❖ تم التوصل من خلال النتائج إلى أن مستوى اهتمام الشركة الجزائرية القطرية للصلب بإدارة الصراع التنظيمي مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور إدارة الصراع التنظيمي

القيمة (3.55) بدرجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي.

أما نتائج اختبار فرضيات الدراسة فجاءت كالتالي:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب AQS، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية.

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأخلاقيات الشخصية للقيادة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب AQS، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الأولى.

❖ لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأخلاقيات الإدارية للقيادة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الثانية.

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأخلاقيات العلائقية في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاطارات في الشركة الجزائرية القطرية للصلب AQS، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

أبرزت النتائج الميدانية أن العلاقات الجيدة التي بناها القادة مع المرؤوسين بعيدا عن الأطر الرسمية للمعاملات (مشاركتهم في مناسباتهم الخاصة، تقدير ظروفهم ومراعاة حاجاتهم الشخصية، محاورتهم وتوجيههم، هي التي أثرت بشكل فعال في إدارة الصراعات على مستوى الشركة).

### ثانيا. الاقتراحات

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي تهدف لتفعيل دور مساهمة القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي نوجزها فيما يلي:

- ❖ تعزيز القيم الأخلاقية للقائد الذي يمارس عملية التأثير في المرؤوسين.
- ❖ تعزيز أسلوب التعاون بين الموظفين كونه أسلوبا يكسب الجميع من استخدامه.
- ❖ تشخيص مواقف الصراع تشخيصا جيدا قبل البدء في استخدام الأسلوب الذي سيتم إدارته من خلاله

- ❖ تفعيل وتعزيز ممارسة القيادة الأخلاقية من طرف الشركة الصناعية AQS.
- ❖ تشجيع العاملين على تحقيق أهدافهم وطموحاتهم الشخصية ومساعدتهم على تحقيقها.



- ❖ ضرورة تفعيل المناقشة الحرة بين المسؤول والمرؤوسين.
- ❖ التحلي بالعدالة والشفافية في اتخاذ القرارات من طرف القائد.
- ❖ أن يكون القائد القدوة الحسنة في سلوكياته وإنجازته لمهامه بالنسبة لمرؤوسيه، فالقائد الذي يسهر على إتقان عمله سيكون لا محالة قدوة حسنة لمرؤوسيه.

### ثالثا: آفاق الدراسة

بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في الشركة الجزائرية القطرية للصلب AQS ومختلف النتائج المتوصل إليها تم اقتراح آفاق جديدة للدراسة والتمثلة في:

- ❖ دراسة كيفية نمذجة السلوكيات الأخلاقية على مستوى المؤسسة الجزائرية.
- ❖ دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
- ❖ مساهمة القيادة الأخلاقية في إدارة التغيير على مستوى المؤسسة.
- ❖ الصراع التنظيمي وعلاقته باحترام أخلاقيات العمل.
- ❖ طرق التعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
- ❖ أثر المناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي.

## قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ.الكتب:

1. أسامة خيرى. (2013). القيادة الإدارية. عمان: دار الزايرة لنشر و التوزيع.
2. تحسين أحمد الطرانة. (2010). الفلسفة الأخلاقية و علم القيادة و تطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض .
3. تحسين الطرانة. (2010). الأخلاق و القيادة .جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض . السعودية.
4. صلاح عبد القادر النعمي. (2008). الإدارة. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .عمان.
5. كنعان نواف. (2007). القيادة الإدارية. كلية الحقوق الجامعة الأردنية، عمان: دار الثقافة لنشر و توزيع.
6. حسين أحمد الطرانة، أحمد يوسف عريقات، و و آخرون. (2012). نظرية المنظمة. الطبعة الأولى. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
7. زهير بوجمعة شلابي. (2011). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. محمد الصيرفي. (2007). السلوك الإداري-العلاقات الإنسانية. الطبعة الأولى. الإسكندرية: دار الوفاء لذنيا الطباعة والنشر.
9. محمود سلمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الثالثة. عمان، الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
10. معن محمود عياصرة ، و مروان محمد بني أحمد. (2007). إدارة الصراع و الأزمات وضغوط العمل. عمان، الأردن: دار الجامد للنشر و التوزيع.
11. إبراهيم محمد البطاينة. (2011). مبادئ الإحصاء لطلبة الإدارة و الإقتصاد. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
12. إهاب عبد السلام محمود. (2013). تحليل البرنامج الإحصائي SPSS. الطبعة الأولى. . عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
13. خالد قاسم سمور . (2007). الإحصاء. الطبعة الأولى. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

14. عزام صبري. (2005). أساسيات في النظام الإحصائي الشامل SPSS. الطبعة الأولى. . عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع.
15. محمد بلال الزعبي، و عباس الطلافحة. (2000). النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
16. محمد صبحي أبو صالح. (2007). مبادئ الإحصاء. الطبعة الأولى. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
17. محمد صبحي أبو صالح ، و عدنان محمد عوض. (2005). مقدمة في الإحصاء، مبادئ وتحليل باستخدام SPSS. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
18. محمود مهدي البياتي . (2004). تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع .
19. نبيل جمعة صالح النجار . (2010). الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية مع تطبيقات برمجية SPSS . الطبعة الأولى. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
20. وليد اسماعيل السيفو، و آخرون. (2010). أساسيات الأساليب الإحصائية للأعمال وتطبيقاتها في العلوم المالية والغدارية والإقتصادية. الطبعة الأولى. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.

#### ب. المقالات:

1. أحمد رشاد رجب محمد. (2020). مقترحات تطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المينا. مجلة جامعة الفيومل لعلوم التربية والنفسية.
2. آيات يوسف شواقة ، و تسنيم عبد الله الخطيب. (2022). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدي مديري الثانوية في لواء قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث.المجلد 06. العدد 56.
3. إيناس الزين موسى ، و ابو عايدا زكي. (2019). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية راس المال النفسي دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 04.العدد 02.
4. إيناس الزين موسى ، و ابو عايدا زكي. (2019). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية راس المال النفسي دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 04. العدد 02.

5. حبيبة العيداني. (2021). واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الخدمائية دراسة ميدانية بمديرية الضرائب -المدية-. مجلو الإقتصاد الجديدة. المجلد 12. العدد 01.
6. حنان رزيق، و محمد يحيوي. (2018). الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي. مجلة الإقتصاد والتنمية. المجلد 10.
7. حياة بلطرش ، و جميل أحمد. (2019). واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري -البويرة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية. المجلد 23. العدد 01.
8. راضية يوسف، و أمال أيوب. (2020). أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية.
9. سارة مقراب. (2019). انماط إدارة الصراع الوظيفي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة ولاية عين الدفلى-. مجلة الاقتصاد الجديد. المجلد 10. العدد 02.
10. سهل قايل سعد البقمي. (2018). إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس بمكة المكرمة وعلاقتها بتحقيق الصحة التنظيمية. مجلة كلية التربية. المجلد 34. العدد 02.
11. صالح العنزي تهاني، و حسن عبد العزيز صفوت. (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. مجلة مركز الجيل البحث العلمي، العدد 44.
12. صالح العنزي تهاني، و حسن عبد العزيز صفوت. (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. مجلة مركز الجيل البحث العلمي، العدد 44.
13. فاطنة قهيري، و سعيدة ضيف. (2020). أثر القيادة الاخلاقية على المسؤولية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. دراسة ميدانية. مجلة بحوث الإدارة و الإقتصاد، مجلد 02. عدد 01.
14. فتحي لعموري، و بوبكر عباسي. (2022). القيادة الأخلاقية و أثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. مخبر إدارة الاعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة . جامعة الوادي الجزائر.
15. فيروز مصلح الضمور، و فوزية مقراش. (2018). أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية- دراسة حالة شركة صناعة الأدوية صيدال-الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. المجلد 11. العدد 01.

16. لبنى مزيان. (2022). دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة بنك السلام الجزائر. مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05. العدد 02.
17. محسن راضي جواد، و كاظم حسن عبد الله. (2010). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الإلتزام التنظيمي -دراسة اختبارية في كلية الإدارة و الإقتصاد. الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 07. العدد 21.
18. محمد لطرش. (2018). دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة. مجلة البناء الإقتصادي. العدد 02.
19. مريم قادري. (2017). العوامل المؤثرة على الأجور ف صناعة السيارات الأمريكية. مجلة دراسات إقتصادية(01).
20. منال ابتسام منقوري ، لواتي خاتمة ، و رجم خالد. (2022). الص ا ر ع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت-. مجلة النمو الإقتصادي و ريادة الأعمال . مجلد 05. العدد 02.
21. نصر الدين قعودة، و منيرة سلامي. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على الإلتزام التنظيمي دور الوساطة لنية ترك العمل . دراسة حالة مديرية توزيع الغاز و الكهرباء بباتنة. مجلة الاستراتيجية و التنمية، المجلد 10. العدد 04.
22. هادي عبد الحسين مطر. (2014). إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية.
23. يوسف حليم الطائي. (2018). القيادة الأخلاقية و دورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغديات الفساد الإداري دراسة تطبيقية.

### ج. الرسائل الجامعية:

1. أبو عجوة حامد علي . (2012). علاقة الإتصال الإداري بأساليب إدارة الصراع التنظيمي(رسالة ماجستير ). كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، غزة : الجامعة الإسلامية .
2. أسماء خميس . (2014). أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي (رسالة ماجستير). سطيف، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية: جامعة سطيف 2.
3. أمال زرفاوي . (2014). اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين (مذكرة ماجستير ). بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية: جامعة محمد خيضر .

4. أمينة بدراع. (2013). دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين دراسة عينة على البنوك التجارية الجزائرية. رسالة ماجستير. جامعة المسيلة. الجزائر.
5. أمينة قهواجي. (2015). الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بومرداس: جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس -.
6. ايمان حفيظ. (2018). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير). كلية العلوم التربوية، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
7. حنان صلاح الدين محمد الحلواني، و مروة مصطفى محمد. (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس و معاونيهم. دراسة ميدانية بجامعة أسيوط. كلية التربية. صفحة 207.
8. سهام أكرور. (2019). تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية: المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، الجزائر: جامعة الجزائر.
9. عماد سعيد، و محمد الشاعر. (2017). ممارسة القيادة الأخلاقية و علاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). غزة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية.
10. فراس خالد فارس داود. (2022). " أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام ( رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، الخليل: جامعة الخليل.
11. فوزية مقراش. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-، (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر-بسكرة-.
12. لبنى محمد الصريع رشدي. (2020). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا و البحث العلمي برنامج الإدارة التعليمية . جامعة الخليل.

13. محمد رضا شنة. (2007). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (مذكرة ماجستير). قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة منتوري.
14. مؤمن خلف عبد الواحد . (2008). الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء (رسالة ماجستير). غزة، كلية التجارة-قسم إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية .
15. ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي. (2017). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة: جامعة الأزهر - غزة.

#### د. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ahamefula, P. (2014). Conflict Management In the Workplace: Case Study Of CentroComunitário S. Cirilo (CCSC)(Master thesis). Faculty of Human and Social Sciences, Pessoa: Universidade Fernando Pessoa.
2. Almutairi Naser و AL-Shammeri Shebiab .(2014) .Organizational Conflict: A Survey Study on the Public Institution for Social Insurance. International Journal Of Business And Management. Vol 09. No 02.
3. Alpkand, S. A. (2012). The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness On Employees Turnover Intention The Mediating Role Of work Related Stress. Procedia Social and Behavioral Sciences(58).
4. Bello, S. (2012). Impact Of Ethical Leadership On Employee Job Performance. Intrenational Journal of Business And Social Science, VOL 03.NO 01.
5. Bowers, T. (2009). Connection Between Ethical Leadership Behavior And Collective Efficacy Levels as Perceived By Teachers Ashland University.
6. Brown, M. E, Trevino, a. k., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership A social Learning Perspective For Construct Development And Testing. Organizational Behavior And Human Decision Processes, Vol 97. No 02.
7. Chaudhry Atif Masood و Asif Rehman .(2015) .Organizational Conflict And Conflict Management: A Synthesis Of Literature .Journal of Business And Management Research.



8. Hamid, K., Mehdi, F., & Pejman, E. (2016). The Role Of Ethical Leadership On Employee Performance In Guilan University of Medical Science. Intenational Conference on New Challenges In Management And Organization.
9. Jonathan Chinaka, N., & Olubisi Grace, M. (2014). Conflict Management In Organization. Arabian Journal of Business and Management Review. Vol 03. No 06.
10. Ozgenel, M. T. (2022). The power of School principals' ethical leadership Behavior To Predict Organizational Health. Journal Of Evaluation And Research In Education, VOL 09.NO 04..
11. Rahim, M. A. (2001). Managing Conflict. Westport Connecticut. London: QUORUM BOOKS Westport, Connecticut.
12. Rashidat Abiodun Ashimi .(2014) .Organizational Conflicts: Causes, Effects And Remedies Bernard Oladosu Omisore, Ph.D. International Journal Of Academic Research In Economics And Management Sciences. Vol 03. No 06.
13. Sekaran, U. (2003). Research Methods for Business A Skill Building Approach. 04 Edition. John Wiley And Sons New York.
14. Sharma, M., & Jain, S. (2013). Leadership Management : Principles, Models And Theories. Global Journal Of Management And Business Studies, VOL 03.No 03.
15. Taohong ZHU .(2013) .Conflict Management Between Employees From Different Depatements : Contribution Of Organizational Identification And Controversy( (Master's thesis .(Hong Kong: Lingnan University
16. Turgut, K. (2007). High School Teachers' Perceptions Regarding Principals' Ethical Leadership In Turkey. Education Research Institute, VOL 08.NO 03.

د. المواقع الإلكترونية

<https://aqs.dz>

الملاحق

## الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	اللقب والاسم
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	حمودة نسيم
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	نجيمي عيسى
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	سوفي نبيل
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	ياسر عبد الرحمان
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	برحال عبد الوهاب

جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبانة بحث بعنوان:

## مساهمة القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة حالة الشركة الجزائرية القطرية للصلب - الميلية - (AQS)

في إطار إجراء الدراسة الميدانية حول:

مساهمة القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة الشركة الجزائرية القطرية للصلب-الميلية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

يشرفنا أن نقدم لكم هذه الاستبانة المصممة لجمع بيانات تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، فالرجاء منكم التفضل إبداء آرائكم حول العبارات التي تحتويها الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم.

وفي الأخير نشكر حسن تعاونكم ومساعدتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

إشراف الأستاذ:

-إدر مناد

إعداد الطالبتان:

- بودندونة قمر
- بوغابة سعيدة

السنة الجامعية: 2023/2022

## المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس:

- ذكر
- أنثى

2. السن:

- أقل من 25 سنة
- من 25 إلى أقل من 35 سنة
- من 35 إلى أقل من 45 سنة
- 45 سنة فما فوق

3. المؤهل العلمي (الشهادة):

- ليسانس
- ماجستير
- مهندس
- أخرى

4. عدد سنوات العمل داخل المؤسسة:

- أقل من 3 سنوات
- من 4 سنوات إلى أقل من 6 سنوات
- من 6 سنوات أو أكثر

5. عدد سنوات العمل خارج المؤسسة:

- أقل من 3 سنوات
- من 4 سنوات إلى أقل من 6 سنوات
- من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات فما فوق

6. الفئة الوظيفية:

- إطار
- إطار سامي
- إطار مسير

## المحور الثاني: القيادة الأخلاقية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يعمل المسؤول على تحقيق العدالة بين العمال					
02	يتمسك المسؤول بالقيم الأخلاقية ويبتعد عن الإساءة للمرؤوسين					
03	يحترم المسؤول الاجراءات والقوانين بتطبيقها على نفسه قبل مطالبة الآخرين بها					
04	يتصف المسؤول بالمرونة ( <b>flexibilité</b> ) في تعامله مع المرؤوسين					
05	تتفق أقوال المسؤول مع أفعاله					
06	يقبل المسؤول النقد بصدق ورحب وبدون تدمير					
07	ينسب المسؤول النجاح إذا تحقق للفريق الذي يعمل معه					
08	يتعامل المسؤول مع المواقف بروح القانون وليس بنص القانون					
09	يعتمد المسؤول الشفافية والنزاهة عند تقييم أداء العاملين					
10	يتخذ المسؤول القرارات ويحدد الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة والعاملين					
11	يتبنى المسؤول مبدأ العدالة عند اتخاذ أي قرار يتعلق بالعاملين					
12	يبرز المسؤول نقاط القوة لدى المرؤوسين ويساعدهم على تحسين نقاط ضعفهم في الأداء					

					يحافظ المسؤول على أسرار العمل الإداري	13
					يشارك المسؤول المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية	14
					يقدر المسؤول ظروف المرؤوسين بشكل موضوعي	15
					يفتح المسؤول قنوات الحوار مع المرؤوسين	16
					يقوم المسؤول بتوجيه الموظفين الجدد وتشجيعهم	17
					يراعي المسؤول حاجات العاملين الشخصية	18
					يستثمر المسؤول علاقته مع المجتمع المحلي لمصلحة العمل	19

### المحور الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتفاوض المسؤول معي ومع زملائي من أجل الوصول لحل وسط للخلافات عند حدوث أي صراع					
02	يطلب المسؤول مني تقادي الخلاف لتجنب التجريح					
03	يجمع المسؤول بين خبرته وخبرات الآخرين لحل الصراع					
04	يتجنب المسؤول المناقشة المفتوحة مع الأعضاء					
05	يتجنب المسؤول الصراع ولا يعطيه أهمية					
06	يستخدم المسؤول نفوذه لفرض قراراته					

					07 يتبع المسؤول أسلوب الأخذ والعطاء للوصول إلى القرار السليم
					08 يتنازل المسؤول عن بعض من أفكاره لإحداث التوازن في العمل
					09 يحاول المسؤول أن يعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث توتر
					10 يتراجع المسؤول عن قرارات تم اتخاذها



## الملحق رقم 03: الصدق البنائي لأداة الدراسة

## 1. معاملات الارتباط لعبارات بعد الأخلاقيات الشخصية للقيادة

## Corrélations

	يتمسك المسؤول بالقيم الأخلاقية .....	يحترم المسؤول الإجراءات و.....	يتصف المسؤول بالمرونة .....	تتفق أقوال المسؤول مع أفعاله	يتقبل المسؤول النقد بصدق .....	ينسب المسؤول النجاح إذا تحقق.....	الأخلاقيات الشخصية للقيادة
يعمل المسؤول على تحقيق العدالة بين العمال	1	.765**	.717**	.666**	.596**	.584**	.854**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	55	55	55	55	55	55	55
يتمسك المسؤول بالقيم الأخلاقية وابتعد عن الإساءة للمرؤوسين	.765**	1	.733**	.583**	.518**	.580**	.826**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	55	55	55	55	55	55	55
يحترم المسؤول الإجراءات والقوانين بتطبيقها على نفسه قبل مطالبة الآخرين بها	.717**	.733**	1	.686**	.734**	.593**	.883**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	55	55	55	55	55	55	55
يتصف المسؤول بالمرونة في تعامله مع المرؤوسين	.666**	.583**	.686**	1	.701**	.621**	.826**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	55	55	55	55	55	55	55
تتفق أقوال المسؤول مع أفعاله	.596**	.518**	.734**	.701**	1	.603**	.823**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	55	55	55	55	55	55	55
يتقبل المسؤول النقد بصدق رحب وبدون تذمر	.584**	.580**	.593**	.621**	.603**	1	.800**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	55	55	55	55	55	55	55

ينسب المسؤول النجاح إذا	Corrélation de Pearson	.596**	.592**	.664**	.628**	.703**	.704**	1	.828**
تحقق للفريق الذي يعمل معه	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55
الأخلاقيات_ الشخصية	Corrélation de Pearson	.854**	.826**	.883**	.826**	.823**	.800**	.828**	1
_ للقيادة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## 2. معاملات الارتباط لعبارات بعد الأخلاقيات الإدارية للقيادة

### Corrélations

	الأخلاقيات الإدارية للقيادة	يتعامل المسؤول مع المواقف بروح القانون وليس بنص القانون	يعتمد المسؤول الشفافية والنزاهة عند تقييم الأداء	يتخذ المسؤول القرارات ويحدد الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة والعاملين	يتبنى المسؤول مبدأ العدالة عند اتخاذ أي قرار يتعلق بالعاملين	يحافظ المسؤول على أسرار العمل الإداري
الأخلاقيات_ الإدارية_ للقيادة	Corrélation de Pearson	1	.789**	.830**	.852**	.812**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	55	55	55	55	55
يتعامل المسؤول مع المواقف بروح القانون	Corrélation de Pearson	.789**	1	.574**	.650**	.510**
القانون وليس بنص القانون	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	55	55	55	55	55
يعتمد المسؤول الشفافية والنزاهة عند تقييم الأداء	Corrélation de Pearson	.830**	.574**	1	.609**	.702**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	55	55	55	55	55
	Corrélation de Pearson	.852**	.650**	.609**	1	.600**
						.523**

يتخذ المسؤول القرارات ويحدد الأهداف	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
التي تصب في مصلحة المؤسسة والعاملين	N	55	55	55	55	55	55
يتبنى المسؤول مبدأ العدالة عند اتخاذ أي قرار يتعلق بالعاملين	Corrélation de Pearson	.812**	.510**	.702**	.600**	1	.555**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	55	55	55	55	55	55
يحافظ المسؤول على أسرار العمل الإداري	Corrélation de Pearson	.701**	.411**	.474**	.523**	.555**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.002	.000	.000	.000	.000
	N	55	55	55	55	55	55

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### 3. معاملات الارتباط لعبارات بعد الأخلاقيات العلائقية

#### Corrélations

		يحافظ المسؤول على أسرار العمل الإداري	يشارك المسؤول المؤوسين مناسباتهم الاجتماعية	يقدر المسؤول ظروف المؤوسين بشكل موضوعي	يفتح المسؤول قنوات الحوار مع المؤوسين	يقوم المسؤول بتوجيه الموظفين الجدد وتشجيعهم	يراعي المسؤول حاجات العاملين الشخصية	يستثمر المسؤول علاقته مع المجتمع المحلي لمصلحة العمل
الأخلاقيات_العلائقية	Corrélation de Pearson	1	.541**	.714**	.757**	.791**	.846**	.787**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55
يحافظ المسؤول على أسرار العمل الإداري	Corrélation de Pearson	.541**	1	.366**	.415**	.343*	.560**	.446**
	Sig. (bilatérale)	.000	.006	.002	.010	.000	.002	.001
	N	55	55	55	55	55	55	55
	Corrélation de Pearson	.714**	.366**	1	.431**	.407**	.463**	.487**

يشارك المسؤول المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية	Sig. (bilatérale) N	.000 55	.006 55		.001 55	.002 55	.000 55	.000 55	.000 55
يقدر المسؤول ظروف المرؤوسين بشكل موضوعي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.757** .000 55	.415** .002 55	.431** .001 55	1 55	.641** .000 55	.529** .000 55	.491** .000 55	.431** .001 55
يفتح المسؤول قنوات الحوار مع المرؤوسين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.791** .000 55	.343* .010 55	.407** .002 55	.641** .000 55	1 55	.626** .000 55	.485** .000 55	.522** .000 55
يقوم المسؤول بتوجيه الموظفين الجدد وتشجيعهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.846** .000 55	.560** .000 55	.463** .000 55	.529** .000 55	.626** .000 55	1 55	.650** .000 55	.717** .000 55
يراعي المسؤول حاجات العاملين الشخصية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.774** .000 55	.408** .002 55	.490** .000 55	.491** .000 55	.485** .000 55	.650** .000 55	1 55	.532** .000 55
يستثمر المسؤول علاقته مع المجتمع المحلي لمصلحة العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.787** .000 55	.446** .001 55	.487** .000 55	.431** .001 55	.522** .000 55	.717** .000 55	.532** .000 55	1 55

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## 4. الصدق البنائي لأبعاد المحور الثاني: القيادة الأخلاقية

## Corrélations

		الأخلاقيات الشخصية للقيادة	الأخلاقيات الإدارية للقيادة	الأخلاقيات العلائقية	القيادة الأخلاقية
الأخلاقيات_الشخصية_للقيادة	Corrélation de Pearson	1	.854**	.642**	.943**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	55	55	55	55
الأخلاقيات_الإدارية_للقيادة	Corrélation de Pearson	.854**	1	.713**	.945**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	55	55	55	55
الأخلاقيات_العلائقية	Corrélation de Pearson	.642**	.713**	1	.828**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	55	55	55	55
القيادة_الأخلاقية	Corrélation de Pearson	.943**	.945**	.828**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	55	55	55	55

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

5. الصدق البنائي لعبارات المحور الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

Corrélations

	إدارة_الصراع_التنظيمي	يتفاوض المسؤول مع زملائي من أجل الوصول لحل وسط....	يطلب المسؤول مني تفادي الخلاف لتجنب التجريح	يجمع المسؤول بين خبرته و خبرات الآخرين لحل النزاع	يتجنب المسؤول المناقشة المفتوحة مع الأعضاء	يتجنب المسؤول الصراع و لا يعطيه أهمية	يستخدم المسؤول نفوذه لفرض قراراته	يتبع المسؤول أسلوب الأخذ و العطاء للوصول إلى القرار السليم	يتنازل المسؤول عن بعض من أفكاره لإحداث .....	يحاول المسؤول أن يعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث توتر	يتراجع المسؤول عن قرارات تم اتخاذها
إدارة_الصراع_التنظيمي	1	.671**	.720**	.704**	.629**	.623**	.474**	.669**	.690**	.627**	.513**
Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
يتفاوض المسؤول معي و مع زملائي من أجل الوصول لحل وسط للخلافات عند حدوث أي خلاف	.671**	1	.570**	.637**	.339*	.301*	.116	.392**	.309*	.535**	.271*
Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.011	.026	.401	.003	.022	.000	.045
N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
يطلب المسؤول مني تفادي الخلاف لتجنب التجريح	.720**	.570**	1	.657**	.359**	.364**	.217	.474**	.462**	.558**	.179
Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.007	.006	.112	.000	.000	.000	.191
N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
يجمع المسؤول بين خبرته و خبرات الآخرين لحل النزاع	.704**	.637**	.657**	1	.370**	.454**	.023	.573**	.345**	.530**	.198
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.005	.000	.867	.000	.010	.000	.147
N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
يتجنب المسؤول المناقشة المفتوحة مع الأعضاء	.629**	.339*	.359**	.370**	1	.262	.253	.324*	.465**	.313*	.210
Sig. (bilatérale)	.000	.011	.007	.005		.053	.062	.016	.000	.020	.124
N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
	.623**	.301*	.364**	.454**	.262	1	.179	.445**	.316*	.371**	.273*
Corrélations											

يتجنب المسؤول الصراع و لا يعطيه أهمية	Sig. (bilatérale) N	.000 55	.026 55	.006 55	.000 55	.053 55		.190 55	.001 55	.019 55	.005 55	.044 55
يستخدم المسؤول نفوذه لفرض قراراته	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.474** .000 55	.116 .401 55	.217 .112 55	.023 .867 55	.253 .062 55	.179 .190 55	1 55	.083 .547 55	.242 .075 55	-.037 .791 55	.446** .001 55
يتبع المسؤول أسلوب الأخذ و العطاء للوصول إلى القرار السليم	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.669** .000 55	.392** .003 55	.474** .000 55	.573** .000 55	.324* .016 55	.445** .001 55	.083 .547 55	1 55	.591** .000 55	.461** .000 55	.047 .732 55
يتنازل المسؤول عن بعض من أفكاره لإحداث التوازن في العمل	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.690** .000 55	.309* .022 55	.462** .000 55	.345** .010 55	.465** .000 55	.316* .019 55	.242 .075 55	.591** .000 55	1 55	.418** .001 55	.158 .250 55
يحاول المسؤول أن يعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث توتر	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.627** .000 55	.535** .000 55	.558** .000 55	.530** .000 55	.313* .020 55	.371** .005 55	-.037 .791 55	.461** .000 55	.418** .001 55	1 55	.139 .312 55
يتراجع المسؤول عن قراراته تم اتخاذها	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.513** .000 55	.271* .045 55	.179 .191 55	.198 .147 55	.210 .124 55	.273* .044 55	.446** .001 55	.047 .732 55	.158 .250 55	.139 .312 55	1 55

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## الملاحق رقم (04): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

## 1. ثبات بعد الأخلاقيات الشخصية للقيادة:

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.925	7

## 2. ثبات بعد الأخلاقيات الإدارية:

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.890	6

## 3. ثبات بعد الأخلاقيات العلائقية:

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.867	6



## 4. ثبات محور القيادة الأخلاقية:

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.952	19

## 5. ثبات محور إدارة الصراع التنظيمي:

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.812	10

## 6. معامل الثبات الكلي:

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.950	29

## الملحق رقم (05): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	43	78.2	78.2	78.2
أنثى	12	21.8	21.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 25 إلى أقل من 35 سنة	33	60.0	60.0	60.0
من 35 إلى أقل من 45 سنة	22	40.0	40.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ليسانس	21	38.2	38.2	38.2
ماجستير	20	36.4	36.4	74.5
مهندس	13	23.6	23.6	98.2
أخرى	1	1.8	1.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

## عدد سنوات العمل داخل المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 3 سنوات	16	29.1	29.1	29.1
من 4 سنوات إلى أقل من 6 سنوات	32	58.2	58.2	87.3
من 6 سنوات فما فوق	7	12.7	12.7	100.0
Total	55	100.0	100.0	

## عدد سنوات العمل خارج المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 3 سنوات	24	43.6	43.6	43.6
من 4 سنوات إلى أقل من 6 سنوات	22	40.0	40.0	83.6
من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	9	16.4	16.4	100.0
Total	55	100.0	100.0	

## الفئة الوظيفية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار	39	70.9	70.9	70.9
إطار سامي	13	23.6	23.6	94.5
إطار مسير	3	5.5	5.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

## الملحق رقم (06): نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحاور الدراسة

## 1. متوسطات وانحرافات بعد الأخلاقيات الشخصية للقيادة

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يعمل المسؤول على تحقيق العدالة بين العمال	55	3.91	1.059
يتمسك المسؤول بالقيم الأخلاقية ويتبعد عن الإساءة للمرؤوسين	55	3.95	.931
يحترم المسؤول الإجراءات والقوانين بتطبيقها على نفه قبل مطالبة الآخرين بها	55	3.62	1.027
يتصف المسؤول بالمرونة في تعامله مع المرؤوسين	55	3.87	.771
تتنفق أقوال المسؤول مع أفعاله	55	3.42	.854
يتقبل المسؤول النقد بصدر رحب وبدون تذمر	55	3.47	.940
ينسب المسؤول النجاح إذا تحقق للفريق الذي يعمل معه	55	3.76	.816
الأخلاقيات الشخصية للقيادة	55	3.71	.764
N valide (liste)	55		

## 2. متوسطات وانحرافات بعد الأخلاقيات الإدارية للقيادة

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتعامل المسؤول مع المواقف بروح القانون وليس بنص القانون	55	3.53	.813
يعتمد المسؤول الشفافية والنزاهة عند تقييم الأداء	55	3.55	.919
يتخذ المسؤول القرارات ويحدد الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة والعمالين	55	3.78	.712
يتبنى المسؤول مبدأ العدالة عند اتخاذ أي قرار يتعلق بالعمالين	55	3.75	.821
يبرز المسؤول نقاط القوة لدى المرؤوسين ويساعدهم على تحسين نقاط ضعفهم في الأداء	55	3.67	.883
يحافظ المسؤول على أسرار العمل الإداري	55	4.11	.712
الأخلاقيات الإدارية للقيادة	55	3.73	.654
N valide (liste)	55		

## 3. متوسطات و انحرافات بعد الأخلاقيات العلائقية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يشارك المسؤول المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية	55	3.73	.757
يقدر المسؤول ظروف المرؤوسين بشكل موضوعي	55	3.82	.696
يفتح المسؤول قنوات الحوار مع المرؤوسين	55	3.93	.716
يقوم المسؤول بتوجيه الموظفين الجدد وتشجيعهم	55	3.87	.640
يراعي المسؤول حاجات العاملين الشخصية	55	3.80	.650
يستثمر المسؤول علاقته مع المجتمع المحلي لمصلحة العمل	55	3.71	.685
الأخلاقيات_العلائقية	55	3.81	.536
N valide (liste)	55		

## 4. متوسطات و انحرافات محور القيادة الأخلاق

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
القيادة_الأخلاقية	55	3.75	.601
يعمل المسؤول على تحقيق العدالة بين العمال	55	3.91	1.059
يتمسك المسؤول بالقيم الأخلاقية و يبتعد عن الإساءة للمرؤوسين	55	3.95	.931
يحترم المسؤول الإجراءات والقوانين بتطبيقها على نفه قبل مطالبة الآخرين بها	55	3.62	1.027
يتصف المسؤول بالمرونة في تعامله مع المرؤوسين	55	3.87	.771
تتفق أقوال المسؤول مع أفعاله	55	3.42	.854
يتقبل المسؤول النقد بصدق و بدون تذمر	55	3.47	.940
ينسب المسؤول النجاح إذا تحقق للفريق الذي يعمل معه	55	3.76	.816
يتعامل المسؤول مع المواقف بروح القانون وليس بنص القانون	55	3.53	.813
يعتمد المسؤول الشفافية والنزاهة عند تقييم الأداء	55	3.55	.919
يتخذ المسؤول القرارات و يحدد الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة والعاملين	55	3.78	.712

يتبنى المسؤول مبدأ العدالة عند اتخاذ أي قرار يتعلق بالعاملين	55	3.75	.821
يبرز المسؤول نقاط القوة لدى المرؤوسين ويساعدهم على تحسين نقاط ضعفهم في الأداء	55	3.67	.883
يحافظ المسؤول على أسرار العمل الإداري	55	4.11	.712
يشارك المسؤول المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية	55	3.73	.757
يقدر المسؤول ظروف المرؤوسين بشكل موضوعي	55	3.82	.696
يفتح المسؤول قنوات الحوار مع المرؤوسين	55	3.93	.716
يقوم المسؤول بتوجيه الموظفين الجدد وتشجيعهم	55	3.87	.640
يراعي المسؤول حاجات العاملين الشخصية	55	3.80	.650
يستثمر المسؤول علاقته مع المجتمع المحلي لمصلحة العمل	55	3.71	.685
N valide (liste)	55		

#### 4. متوسطات وانحرافات محور إدارة الصراع التنظيمي

##### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
إدارة_الصراع_التنظيمي	55	3.55	.491
يتفاوض المسؤول معي و مع زملائي من أجل الوصول لحل وسط للخلافات عند حدوث أي خلاف	55	3.89	.737
يطلب المسؤول مني تفادي الخلاف لتجنب التجريح	55	3.95	.558
يجمع المسؤول بين خبرته و خبرات الآخرين لحل النزاع	55	3.84	.631
يتجنب المسؤول المناقشة المفتوحة مع الأعضاء	55	3.42	.854
يتجنب المسؤول الصراع و لا يعطيه أهمية	55	3.27	.804
يستخدم المسؤول نفوذه لفرض قراراته	55	2.98	1.063
يتبع المسؤول أسلوب الأخذ و العطاء للوصول إلى القرار السليم	55	3.67	.771
يتنازل المسؤول عن بعض من أفكاره لإحداث التوازن في العمل	55	3.51	.900
يحاول المسؤول أن يعمل كل ما هو ضروري للحلولة دون حدوث توتر	55	3.64	.649
يترجع المسؤول عن قرارات تم اتخاذها	55	3.38	.952
N valide (liste)	55		

## 1. معاملي الالتواء والتفطح

## Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
القيادة_الأخلاقية	55	-1.857	.322	7.147	.634
إدارة_الصراع_التنظيمي	55	-2.653	.322	12.877	.634
الأخلاقيات_الشخصية_للقيادة	55	-1.149	.322	2.086	.634
الأخلاقيات_الإدارية_للقيادة	55	-1.697	.322	5.248	.634
الأخلاقيات_العلائقية	55	-2.558	.322	13.419	.634
N valide (liste)	55				

## اختبار التعددية الخطية (معامل تضخم التباين والتباين الممسوح)

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1.154	.346		3.331	.002		
الأخلاقيات_الشخصية_للقيادة	.080	.121	.125	.665	.509	.269	3.717
الأخلاقيات_الإدارية_للقيادة	.236	.154	.314	1.528	.133	.225	4.452
الأخلاقيات_العلائقية	.321	.128	.350	2.511	.015	.487	2.052

a. Variable dépendante : إدارة\_الصراع\_التنظيمي

## نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.719 <sup>a</sup>	.517	.488	.352

a. Prédicteurs : (Constante), الأخلاقيات\_العلائقية, الأخلاقيات\_الشخصية\_للقيادة, الأخلاقيات\_الإدارية\_للقيادة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6.733	3	2.244	18.161	.000 <sup>b</sup>
	Résidus	6.303	51	.124		
	Total	13.036	54			

a. Variable dépendante : إدارة\_الصراع\_التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), الأخلاقيات\_العلائقية, الأخلاقيات\_الشخصية\_للقيادة, الأخلاقيات\_الإدارية\_للقيادة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.154	.346		3.331	.002
	الأخلاقيات_الشخصية_للقيادة	.080	.121	.125	.665	.509
	الأخلاقيات_الإدارية_للقيادة	.236	.154	.314	1.528	.133
	الأخلاقيات_العلائقية	.321	.128	.350	2.511	.015

a. Variable dépendante : إدارة\_الصراع\_التنظيمي



