

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة

دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج ENAVA الطاهير-جيجل-

مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف:

إعداد الطالبتين:

أ. شربال مصطفى

عميروش حياة

فدسي سارة لجنة المناقشة

1- بلعيور الطاهر رئيسا

2- شربال مصطفى مشرفا ومقررا

3- بولفلل إبراهيم مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة

دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج ENAVA الطاهير-جيجل-

مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف:

إعداد الطالبتين:

أ. شربال مصطفى

عميروش حياة

فدسي سارة لجنة المناقشة

1- بلعيور الطاهر رئيسا

2- شربال مصطفى مشرفا ومقررا

3- بولفلل إبراهيم مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

الفهرس

شكر و عرفان

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

أ - ب مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

06 تمهيد

07 أولا- إشكالية الدراسة

09 ثانيا- مبررات اختيار الموضوع

09 ثالثا- أهداف الدراسة

10 رابعا- أهمية الدراسة

11 خامسا- تحديد المفاهيم

22 خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الخلفية النظرية

24 تمهيد

25 أولا- نظريات الصراع التنظيمي

25 1- النظرية التقليدية

26 2- النظرية السلوكية

27 3- النظرية التفاعلية

28 ثانيا- نظريات أخلاقيات المهنة

29 1- النظرية التجريبية

29 2- نظرية الحقوق الواجبات

30 3- نظرية الحدس

31 4- النظرية النفعية

32 6- نظرية العدالة

33ثالثا-الدراسات السابقة.
341-الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي.
382-الدراسات المتعلقة أخلاقيات المهنة.
44خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

46تمهيد
47أولا- مفهوم الصراع التنظيمي.
47ثانيا- أسباب الصراع التنظيمي.
52ثالثا- خصائص الصراع التنظيمي.
53رابعا- أنواع الصراع التنظيمي.
57خامسا- مراحل الصراع التنظيمي.
58سادسا- مستويات الصراع التنظيمي.
64سابعا- المخرجات الإيجابية للصراع التنظيمي.
64ثامنا- المخرجات السلبية للصراع التنظيمي.
67تاسعا- أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
70خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: أخلاقيات المهنة

72تمهيد
73أولا-مفهوم أخلاقيات المهنة.
73ثانيا-التطور التاريخي لأخلاقيات المهنة.
75ثالثا-مصادر أخلاقيات المهنة.
77رابعا-العوامل المؤثرة في أخلاقيات المهنة.
80خامسا-أهداف أخلاقيات المهنة.
80سادسا- أهمية أخلاقيات المهنة.
81سابعا-صفات (خصائص) أخلاقيات المهنة.
83ثامنا-أخلاقيات المهنة ضرورة إدارية.

8	تاسعا- وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة.....
86	عاشرا- الأخلاقيات المطلوبة في العامل.....
88	أحدا عشر- الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل.....
89	اثنا عشر-أسباب تراجع أخلاقيات المهنة.....
91	خلاصة الفصل.....

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

94	تمهيد.....
95	أولاً- مجالات الدراسة.....
101	ثانياً- فروض الدراسة.....
105	ثالثاً- مجتمع الدراسة.....
105	رابعاً- عينة الدراسة.....
109	خامساً- منهج الدراسة.....
110	سادساً- أدوات جمع البيانات.....
110	1- الملاحظة.....
110	2- الأستمارة.....
111	3- المقابلة.....
112	4- الوثائق والسجلات.....
113	سابعاً- أساليب معالجة البيانات.....
114	خلاصة الفصل.....

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

116	تمهيد.....
117	- عرض وتفسير وتحليل البيانات.....
156	خلاصة الفصل.....

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

158	تمهيد.....
159	أولاً- مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة.....
163	ثانياً- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
168	ثالثاً- موقع الدراسة في البناء النظري.....

172رابعاً- القضايا التي أثارها الدراسة.
173خلاصة الفصل.
175خاتمة.
	قائمة المراجع.
	قائمة الملاحق.
	ملخص الدراسة.
	باللغة العربية.
	باللغة الانجليزية.

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
63	المخرجات السلبية و الايجابية للصراع	01
66	الصراع على مستوى الجماعة	02

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
أ - جداول الجانب النظري		
106	توزيع عدد العمال حسب التخصص	01
107	توزيع نسب العمال حسب التخصص	02
108	توزيع حجم العينة الطبقية التناسبية حسب الإختصاص	03
ب - جداول الجانب التطبيقي		
117	جنس المبحوثين	01
118	سن المبحوثين	02
119	المستوى التعليمي للمبحوثين	03
120	الحالة العائلية للمبحوثين	04
121	المستوى المهني للمبحوثين	05
122	الاقدمية في العمل	06
123	محل الإقامة	07
124	تلقي الاوامر في العمل	08
125	مصادر معلومات العمل في العادة	09
126	طبيعة العلاقات بين العمال	10
127	سبب العلاقات العدائية بين العمال	11
128	سبب الأخبار الكيدية	12
129	موقف العمال من الأقاويل المغرضة	13
130	الاتفاق مع الزملاء في العمل	14
131	حدوث خصام بين الزملاء في العمل	15

132	الخصام بين العمال يؤدي الى غياب العمل الجماعي	16
133	توفير المؤسسة فرص الترقية لعمالها	17
135	عدم شمولية الترقية و المنافسة غير الشريفة	18
136	احترام القوانين المسيرة للمؤسسة	19
137	طلب اقتراحات من العمال بخصوص العمل	20
138	تقديم اقتراحات خاصة بالعمل	21
140	الأسلوب المعتمد لتنفيذ القرارات	22
140	الإخلال بالقرارات الإدارية	23
141	موقف العمال من العقوبات	24
142	تلقي العمال صعوبات في أداء المهام	25
144	توفير فرص التكوين للعمال في المؤسسة	26
145	قرارات الإدارة تخدم مصلحة العمال	27
146	بدل العمال جهدا كبيرا في العمل	28
147	تعرض العمال لعقوبات قاسية في العمل	29
148	فصل احد الزملاء في العمل	30
150	معقولية فرض العقوبات في العمل	31
151	إمكانية الاطلاع على تقرير المشرف	32
152	التقرير السيئ عن العامل و إفشاء الأسرار	33
153	نقل أخطاء الزملاء في العمل للمشرف	34
154	استغلال أخطاء الزملاء لتحقيق أغراض شخصية	35
155	الضغط على الزملاء في حال ارتكابهم أخطاء في العمل	36

مقدمة

يشكل مفهوم أخلاقيات المهنة أحد المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في العصر الحالي، بسبب انتشار وتزايد الفصائح الأخلاقية في المؤسسات وكذا النقد الموجه لهذه المؤسسات بسبب الإبتعاد عن العمل بأخلاقية، إضافة إلى اهتمام المؤسسات بالمشورات الربحية على حساب مسؤوليتها الأخلاقية والإجتماعية، حيث تمت دراسة وتقديم العديد من الأسس النظرية لتقييم السلوكيات الإدارية و الأخلاقية، فالمؤسسات اليوم تكاد تكون مجبرة على تنظيم أعمالها وفقا للرؤى الأخلاقية، وتشكيل ثقافتها وفقا للقيم الأخلاقية، وكذا إدراج هذه القيم في أنشطتها إذا أرادت النمو والإرتقاء بمواردها البشرية التي تشكل المرتكزات الأساسية للمؤسسة، والتي يجب الحرص على تنميتها وإستثمارها بشكل يحقق المنفعة لهذه المؤسسات.

ويعتبر ترسيخ المبادئ الأخلاقية لدى العمال أمر ضروري بحيث يعمل على منع حدوث صراعات داخل بيئة العمل، التي قد تؤدي للإحباط وضعف الثقة بالنفس وانخفاض الروح المعنوية ومستويات الرضا نتيجة للسلوكات السلبية التي تنتج عن هذه الصراعات، فالأخلاق المهنية تعتبر بمثابة مرتكزات ضبط السلوك المهني لدى العمال والإدارة.

ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة جاءت لتطرح إشكالية في سؤال عن علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة، وضمن هذا الإطار قسمت هذه الدراسة إلى جانبين:

الجانب الأول نظري يتكون من أربع فصول:

- حيث كان عنوان الفصل الأول موضوع الدراسة أين تم طرح إشكالية الدراسة وعرض مبررات اختيار الموضوع وتوضيح أهداف الدراسة وأهميتها، مع تحديد مفاهيم الدراسة الأساسية منها وذات الصلة.

- أما الفصل الثاني: فقد تم التطرق فيه إلى الخلفية النظرية من خلال عرض النظريات المفسرة لموضوع الدراسة والمتمثلة في:

- نظريات الصراع التنظيمي: كالنظرية التقليدية والنظرية السلوكية والنظرية التفاعلية.
- نظريات أخلاقيات المهنة: كالنظرية التجريبية ونظرية الحقوق والواجبات ونظرية الحدس والنظرية النفعية، وأخيرا نظرية العدالة.

- في حين تضمن الفصل الثالث: المعنون بالصراع التنظيمي مفهوم الصراع التنظيمي، أسبابه وخصائصه وأنواعه إضافة إلى المراحل والمستويات وكذلك المخرجات الإيجابية والسلبية للصراع، وأخيرا أساليب إدارة هذا الصراع التنظيمي.
- أما الفصل الرابع فكان تحت عنوان أخلاقيات المهنة والذي تم التطرق فيه إلى ماهية هذه الأخلاقيات وامتدادها التاريخي إضافة إلى مصادر هذه الأخلاقيات والعوامل المؤثرة فيها وكذا أهدافها وأهميتها وخصائصها ووسائل ترسيخ هذه الأخلاقيات وأسباب تراجعها، إضافة إلى الأخلاقيات المطلوب في العامل وصاحب العمل، وأن هذه الأخلاقيات تعتبر ضرورة إدارية. وفيما يخص الجاني الثاني للدراسة فهو ميداني فقد تضمن ثلاث فصول وهي:
- الفصل الخامس ويتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة، وعرض فروضها وتحديد مجتمعها واختيار العينة المناسبة وحصر حجمها وتبيان خصائصها مع تحديد المنهج المتبع في الدراسة والأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات من الميدان والمتمثلة في الإستمارة كأداة أساسية، والملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات كأدوات داعمة لها كما تم أيضا تحديد أساليب معالجة البيانات.
- الفصل السادس: تم فيه عرض تفسير وتحليل البيانات بعد تكميمها إلى تكرارات ونسب مئوية في جداول إحصائية مرتبة حسب أسئلة محاور الإستمارة، وتقديم قراءة سوسيولوجية لهذه الجداول بهدف التأكد من صدق الفرضيات وللإجابة عن التساؤلات التي طرحت في إشكالية الدراسة.
- أما الفصل السابع فقد تمت فيه مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك في ضوء الفرضيات الفرعية الثلاث ثم الفرضية العامة للدراسة، وبعد ذلك تمت مناقشة نتائجها في ضوء الدراسات السابقة وتحديد موقع الدراسة في البناء النظري، مع إبراز القضايا التي أثارها دراسة الموضوع.
- وانتهت هذه الدراسة بخاتمة تليها قائمة المراجع، ثم قائمة الملاحق، ليتم في الأخير عرض ملخص الدراسة باللغة العربية وباللغة الإنجليزية.

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

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

الإشكالية:

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي العديد من التحديات نتيجة ما يشهده عالم الأعمال من تطورات سريعة وعميقة في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وما رافقته من إشكالات على المستوى الاجتماعي والاخلاقي، لأن المهنة في العادة تفرز أخلاقيات كقيمة للعمل وكمعيار يؤخذ بنظر الاعتبار في بلورة العلاقات والحكم عليها.

لذلك يعد موضوع أخلاقيات المهنة من بين الموضوعات المهمة التي ظهرت في حقول العلوم الاجتماعية كافة والإدارة خاصة، بسبب التقدم المتزايد والمستمر في العلوم، فالأخلاقيات اليوم أصبحت تأخذ قدرًا متزايدًا من الإهتمام، لذلك أصبحت اليوم جزءًا رئيسيًا في تحقيق النمو، ونجاح المؤسسة مرهون بمدى تقيد عمالها بأخلاقيات المهنة فالإخلال بهذه المعطى يؤدي إلى بروز مشكلات عديدة تقف عائقًا في طريق الأداء خاصة.

فلكل مهنة قيم وأخلاقيات تشير إلى طبيعة تنفيذها والحكم عليها وتوجيهها، فهي محددات لطبيعة الاداء وتوجيهات للعامل، كونها تشكل لديه رقيبا داخليا وتزوده بأطر مرجعية ذاتية يسترشد بها في عمله ويقوم أداءه وعلاقاته مع الزملاء تقويما ذاتيا يعينه على إتخاذ القرارات السليمة التي يحتاجها ليكون أكثر إنسجاما وتوافقا مع ذاته ومع مهنته ومع زملائه.

وباعتبار أن المؤسسات تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين العمال الذين تجمعهم مصالح متباينة، ونتيجة لهذا التشابك والتباين في العلاقات المختلفة التي تتعامل معها المؤسسة من المتوقع أن تحدث بعض الخلافات، ومن ثمة علاقات على المحك بغض النظر عن طبيعتها سواء في مناخ عدائي أو في مناخ ود ووافق، لذلك قد يحدث ما يعكر صفو هذه العلاقات بحيث ينتج الصراع الذي يتسبب في تعطيل العمل ووسائل إتخاذ القرار، الذي يحول دون الإلتزام بأخلاقيات المهنة.

ويكون الصراع التنظيمي يعد من المشاكل السلوكية التي تواجه أي مؤسسة، بحيث يعيق العمل التعاوني بين العمال والوحدات الإدارية داخل المؤسسة، فإن أخلاقيات المهنة من مرتكزات ضبط السلوك المهني للعمال، فهي تساعد على فهم الواجبات المعنوية والتذكير بنظام الجزاءات الإيجابية والسلبية كوسيلة من الوسائل الناجحة لتفادي بعض المظاهر السلوكية المحظورة.

إن الاهتمام بأخلاقيات المهنة لم يعد مقتصرًا على الدول المتقدمة صناعيًا والتي تقف عند خطورة المشكلة، حيث تعتبر الجزائر من الدول التي حاولت الخروج من دائرة تخلفها والنهوض باقتصادها، حيث أصبحت اليوم تولي إهتمامًا بأخلاقيات المهنة كونها تعتبر بمثابة المحرك الذي يقود المؤسسات نحو الرقي والتقدم، ونظرًا لأهمية موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بأخلاقيات المهنة حاول العديد من المختصين تشكيل نظريات تساعد على تفسير هذا الموضوع، إضافة إلى القيام بعدد الدراسات التي حاولت الوصول إلى فهم الظاهرة من زوايا مختلفة وتقديم حلول ناجعة لها.

وبناء على كل ما تم إيرادُه، فإن التساؤل الرئيسي هو:

✓ هل توجد علاقة بين الصراع التنظيمي وأخلاقيات المهنة؟

وتتفرع عنه عدة تساؤلات فرعية:

1. هل الصراع أمر سلبي أم إيجابي؟
2. ماهي أسباب تراجع أخلاقيات المهنة؟
3. هل يعتمد المديرون الأسلوب الأنسب لحل الصراعات؟
4. هل سوء العلاقات يخل بالقيم التنظيمية؟
5. هل تسلط المسؤولين يعيق إلتزام العمال بالقانون؟
6. هل أشكال العقاب الممارسة تحد من الإلتزام المهني للعمال؟

وهذه التساؤلات الفرعية تحدد مسار الدراسة وسيتم الإجابة عليها في الجانبين النظري والتطبيقي.

وبالطبع سيتم صياغة فرضيات تقوم على مؤشرات تؤسس لبحث علمي متكامل، وسيضمن الفصل الخامس تجانس بين الجانب النظري والميداني للدراسة.

ثانيا: مبررات اختيار الموضوع:

إن موضوع " علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة" يعتبر من المواضيع الهامة والحديثة التي تستوجب البحث والتدقيق العلمي، ولذلك فإن اختيار الباحث لهذا الموضوع جاء نتيجة لتظافر جملة من الأسباب الذاتية والموضوعية.

1. المبررات الذاتية:

- إهتمام الباحث بدراسة مثل هذه المواضيع المتعلقة بأخلاقيات المهنة.
- الرغبة في الحصول على درجة علمية في التخصص.
- الرغبة في توظيف المعارف النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي.
- محاولة الباحث إثراء معارفه حول الموضوع محل الدراسة.

2. المبررات الموضوعية:

- إن هذا الموضوع يندرج في إطار علم اجتماع التنظيم والعمل الذي يلقي اهتمام كبير لحاجة المؤسسات لمثل هذه المعالجات لما له من أثر إيجابي على العمل.
- قابلية موضوع البحث للدراسة والتحقق الإمبريقي.
- ندرة البحوث الأكاديمية التي تربط بين الصراع التنظيمي وأخلاقيات المهنة.

ثالثا: أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث هدف حتى تكون ذات قيمة علمية وهذا الهدف يفهم عادة على أنه الناتج الذي من أجله قام الباحث بإعداد هذه الدراسة، والبحث الجيد هو الذي يتجه إلى تحقيق أهداف عامة غير شخصية ذات قيمة ودلالة علمية.

ولهذا يجب على الباحث أن يحدد أهدافه من الدراسة بدقة ليتحكم في المشكلة والهدف من دراسة علاقة الصراع التنظيمي لأخلاقيات المهنة يمكن عرضه من خلال:

1. الأهداف العلمية:

- معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي وأخلاقيات المهنة.
- إشباع الفضول العلمي من خلال الاطلاع على التراث النظري الذي تناول الموضوع.
- العمل على اكتساب طريقة معرفية ومنهجية في إعداد البحوث الإجتماعية.

- إثراء الرصيد العلمي للمكتبات بمثل هذا النوع من المعارف.
- نيل درجة علمية في تخصص علم الإجتماع التنظيم والعمل.

2. الأهداف العلمية:

- التعرف على طبيعة العلاقات السائدة بين العمال في بيئة العمل بالشركة وعلاقتها بأخلاقيات المهنة.
- الكشف عن مدى تنفيذ المسؤولين لأخلاقيات المهنة في إدارة وتسيير العمل داخل الشركة بما يحد من حدوث الصراع داخلها.
- التعرف على الأسباب المؤدية لحدوث الصراع داخل الشركة، والتي تحول دون تقييد العمال بأخلاقيات المهنة.
- التعرف على انعكاسات الصراع التنظيمي على أخلاقيات المهنة، ومنه على أداء العمال.
- توضيح أهمية تحلي العمال بأخلاقيات المهنة داخل الشركة.

رابعاً: أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في التعرف على علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة، حيث أن كل دراسة أو بحث من الضروري أن تكون له أهمية تحري للموضوعية والمصداقية وهي كالاتي:
- إتباع الباحث للمنهج العلمي وما يقضي إليه ذلك من إثراء للتراث النظري حول الموضوع.
 - قلة الدراسات والبحوث العلمية التي ربطت بين الصراع التنظيمي وأخلاقيات المهنة وهو ما يبين أهمية الدراسات الحالية كونها تقدم رؤية جديدة في بحث الموضوع.
 - إثراء البحث العلمي بمفاهيم جديدة وتطبيق تصورات نظرية على موضوع يتسم بالجدو والحدائة والذي يمكن أن يكون أن منطلق لدراسات أخرى.
 - تجديد تكوين العمال وتعديل سلوكهم واتجاهاتهم.

خامساً: تحديد المفاهيم

تعتبر عملية تحديد المفاهيم خطوة أساسية في البحث العلمي، فالإطار المفاهيمي يشكل قاعدة وخلفية ينطلق منها الباحث، يبنى عليها تصوراتته المختلفة كما أنه يعمل على توجيهه خلال بحثه، وباعتبار

أن المفاهيم هي وسيلة نقل الأفكار من الذهن إلى الواقع الملموس إذًا فهي أدوات نظرية ومنهجية تقتضي ضرورات البحث الحاجة إليها، وإلى تحديدها بما يتفق مع النتائج المراد الوصول إليها.

وبناء على ما سبق سوف يتم تحديد مفاهيم الدراسة الحالية والتي تدور حول "علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة".

أ. المفاهيم الأساسية:

العلاقة- الصراع- التنظيم- الصراع التنظيمي- الأخلاق- المهنة- أخلاقيات المهنة.

ب. المفاهيم ذات الصلة:

الشفافية- السر المهني- التعسف في استعمال السلطة.

1. مفهوم العلاقة:

1-1 لغة: جاء في كتاب المنجد في اللغة العربية والإعلام أن: علاقة: جمع علائق، ويقال ما بينهما علاقة أي شيء يتعلق به أحدهما على الآخر⁽¹⁾.

بمعنى أن وجود الشيء مرتبط بالآخر وكذلك تحدد قيمته وما يترتب عنه.

1-2 في المعاجم:

جاء في معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية أن " العلاقة هي رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير الأخرى، وقد تكون علاقة إتفاق أو شبه تبعية، ويقال مبدأ العلاقة وهو أحد مبادئ التفكير لأن العمل الذهني في جملته محاولة ربط طرفين أحدهما بالآخر"⁽²⁾.

يلاحظ من خلال هذا التعريف أنه اعتبر العلاقة بمثابة رابطة بين شخصين أو ظاهرتين، إضافة إلى اعتبارها إحدى المبادئ التي يقوم عليها التفكير الذهني للإنسان.

(1) المنجد في اللغة العربية والإعلام، ط1، دار الشروق للطبعة الخامسة والأربعون، بيروت، لبنان، ص526.

(2) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية (إنجليزي، فرنسي-عربي) مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص352.

جاء في معجم المعاني الجامع أن " العلاقة هي رابطة تربط بين شخصين أو شيئين"⁽¹⁾.

وجاء في معجم المعاني الوسيط أن "العلاقة هي اتصال أو تفاعل بين شخصين أو شيئين"⁽²⁾.

يلاحظ من خلال التعريفين السابقين أنهما اعتبرا العلاقة هي عملية اتصال بين شخصين أو شيئين.

3. اصطلاحا:

يعرف مصطفى السلفاتي العلاقة أنها تكون بين متغيرين، ويعبر عنها بالارتباط الذي يكون بينهما وللعلاقة أمثلة كثيرة منها: العلاقة بين الراتب الشهري ومدة الخدمة لعدد من العمال وكذلك العلاقة بين درجات عدد من الطلبة ومقررين دراسيين...⁽³⁾.

ما يلاحظ على هذا التعريف أنه حصر الارتباط بين المتغيرين في العلاقة في حين أن الارتباط يمكن أن يكون دورا، علاقة أو تأثير...

التعريف الإجرائي: العلاقة هي نتاج التفاعل القائم بين متغيرين، بحيث يتبين من خلال هذا النتاج وجود الصلة بين هذين المتغيرين من عدمها.

2. مفهوم الصراع:

1-2 لغة: بمعنى الخلاف الشقاق أو النزاع والخصام، أما في اللغة الإنجليزية فتقول conflict وتعني نزاع وفي اللغة الفرنسية cenflit وتعني الصدمة أي choc، ويعني كذلك lalute أو القتال combat أي الصراع المفتوح أو الصراع المسلح⁽⁴⁾.

يلاحظ من خلال هذا التعريف أنه أعطى عدة معاني للصراع وهي تختلف من لغة لأخرى.

يوم 2018/12/10 على الساعة 15:00 ar-dict/ar-ar/ https://www-almanf.com/ar/ (1)(2)

(3) مصطفى السلفاتي : الإحصاء في العلوم الاجتماعية والتجارية، دار العلم للنشر والتوزيع، الكويت 1889، ص230.

(4) ناصر قاسيمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه دولية في علم إجتماعالتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005، ص09، بحث لم ينشر.

2-2 اصطلاحاً: حسب علماء النفس: يعرفه ثائر الغباري بأنه " حالة داخلية إنفعالية تتسم بالشعور بالتردد والحيرة وكذلك التوتر والقلق، وتحدث عندما يتعرض الفرد لدافعين متعارضين لا يمكن إشباعهما أو تجنبهما معاً"⁽¹⁾.

من خلال هذا التعريف يمكن القول أنه ركز على الصراع الداخلي (الذاتي) الذي يصيب الفرد بسبب وجود دافعين متعارضين، وأنه يتسم بالتوتر والقلق نتيجة لعدم القدرة على إشباع أو تجنب كلا الدافعين.

- تعريف شابلبن الصراع "هو التواجد المتزامن لدافعين متناقضين أو أكثر عن نفس الفرد أو نفس الجماعة والذي يؤدي إلى التآزم النفسي والتوتر الذهني"⁽¹⁾.

- تعريف فوزي محمد جبل " الصراع حالة نفسية مؤلمة تنشأ نتيجة التنافس بين دافعين كل منهما يريد الإشباع"⁽²⁾.

ما يلاحظ على هذين التعريفين أنهما اعتبرا الصراع ذاتي ينشأ في ذات الفرد والذي يحدث أثناء ممارسة عملية إتخاذ القرار، أما تعريف فوزي محمد جبل فقد اعتبر الصراع هو نوع من التنافس وهذا ما يختلف عن التعاريف السابقة.

حسب علماء الاجتماع:

➤ عرفه مارش وسايمون: الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار⁽³⁾.

ينظر كل من مارش وسايمون إلى مفهوم الصراع من منظور ضيق، حيث حصراه في حالة الاضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرارات فيما أغفلا المظاهر الأخرى للصراع.

➤ يعرفه ليكرث "الصراع هو نزاع من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة مما يؤدي إلى ظهور العداء"⁽⁴⁾.

(1) ثائر الغباري وآخرون، علم النفس العام، ط01، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص364.

(2) فوزي محمد جبل: الصحة النفسية السيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعة، الأزرايطه، الإسكندرية، مصر، 2000، ص07.

(3) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط04، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص296.

(4) بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ط02، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ص143.

في هذا التعريف تم التركيز على أسباب وجود الصراع، وذلك بإظهاره فكرة حصول الفرد أو الجماعة على مكتسبات ما، وهذه المكتسبات هي هدف الفرد أو جماعة أخرى مما يؤدي إلى ظهور الصراع.

➤ وعرف زميل الصراع على أنه " أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل، طالما استهدفت تحقيق الوحدة بين الجماعات حتى وإن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع" (1).

يمكن القول أن زميل ينظر إلى الصراع من منظور الحتمية، حيث يراه أمراً ضرورياً ولا بد منه على مستوى التنظيمات عامة، مبرراً ذلك بكون الصراع يحمل أهدافاً إيجابية تحقق الوحدة داخلها، بغض النظر عن الأساليب المعتمدة فيه.

التعريف الإجرائي:

الصراع هو شكل من أشكال التفاعل بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة ينتج عنه إرباك وتعطيل للنشاط داخل المؤسسة مما يعرقل ويؤخر القرارات الإدارية.

3. مفهوم التنظيم:

3-1 لغة: نظم، تنظيم، اللؤلؤ أو الشعر: نظمه، الأمر رتبته وجعله خاضعاً لقانون أو قاعدة، نظم الاقتصاد، نظم الاحتفال (2).

يلاحظ من خلال هذا التعريف أنه عرف التنظيم على أنه نوع من الترتيب ويشترط أن يكون خاضعاً لقانون أو قاعدة معينة.

3-2 اصطلاحاً: يعرفه محمد عاطف غيث: " التنظيم هو عبارة عن نموذج نسبي للعلاقات الاجتماعية

بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة، وطبقاً لهذا المعنى يعتبر التنظيم الاجتماعي مرادفاً للبناء الاجتماعي" (3).

(1) معن محمود عياصرة وآخرون: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص18.

(2) عادل غزالي: أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة AMC سطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2007، ص24.

(3) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص313.

من خلال هذا التعريف يتبين أنه قد ركز على العلاقات الاجتماعية في التنظيم، فقد أولى أهمية كبيرة للجانب الإنساني، لكنه لم يضبط ما إذا كانت هذه العلاقات تخضع للجانب الاجتماعي بصورة مطلقة، وهو ما يعني أن التنظيم يغلب عليه الطابع الرسمي.

➤ يعرفه محمد علي محمد: " التنظيم يشير إلى كافة الأساليب والطرق التي من شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظماً اجتماعياً"⁽¹⁾.

هذا التعريف ركز على الوسائل التي تحدد سلوك الأعضاء، وبالتالي فالسبيل إلى قيام أي تنظيم ومحافظة على أسباب بقائه تتعلق بالسلوك الفردي وكذا الجماعي لأفراده.

➤ كما يعرف سكوت التنظيم على أنه: " كل وحدة إجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة"⁽²⁾.

ركز هذا التعريف على الطابع الإداري لقيام التنظيم، كما أنه ينطلق من وجوب تحديد الأهداف التي يصبوا إليها التنظيم بدقة لأنها تعتبر مبرر وجوده، وهي التي تمكن من إعطاء الصورة الحقيقية لمدى فعاليته ونجاعته.

التعريف الإجرائي: التنظيم هو كل وحدة إجتماعية متكاملة وهادفة، تتوزع فيها الأنشطة والأفراد بشكل مناسب يسمح بتجديد السلطة والمسؤولية ونماذج الإشراف والتنسيق، وكذا ترتيب كل العناصر الضرورية للعمل حسب التشريع القانوني المعمول به.

4. الصراع التنظيمي:

4-1 اصطلاحاً: لتوضيح مفهوم الصراع بشيء من الدقة نستعرض جملة من المفاهيم المختلفة:

➤ يعرف الصراع التنظيمي أنه " نتيجة لتعارض أو اختلاف في الآراء أو المصالح أو الاعتبارات بين الطرفين لهما علاقة مباشرة مرتبطة بمحيط عمله بحيث يعمل كل طرف على عرقلة الطرف

(1) عادل غزالي: أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، مرجع سابق، ص26.

(2) عادل غزالي: أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، المرجع السابق، ص26.

الآخر من أجل تحقيق أهدافه"⁽¹⁾.

ركز هذا التعريف على إبراز مسببات الصراع والمتمثلة في الاختلاف والتعارض في المصالح والآراء، لكن ما يعاب عليه قوله وجود طرفين للصراع فالصراع يمكن أن يحدث بين عدة أطراف.

➤ يعرف بولدنك الصراع التنظيمي بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية حيث يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"⁽²⁾.

اعتبر بولدنك الصراع عبارة عن وضع تنافسي بحيث أن محدودية الموارد تخلق جو من التنافس بين الأفراد، وهذا ما يتنافى من التعريف السابق الذي ركز على الجانب السلبي للصراع.

➤ كما عرف كوزر الصراع التنظيمي بأنه "كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم والقضاء عليهم"⁽³⁾.

ركز كوزر على إبراز أهم مسببات الصراع التي يسعى كل طرف الحصول عليها.

التعريف الإجرائي: الصراع التنظيمي عبارة عن خلاف يحدث داخل المؤسسة حول أمور متعلقة بالإدارة، فقد يكون هذا الصراع بين الرئيس والمرؤوسين أو بين المرؤوسين فيما بينهم، وهو نتاج تعارض المصالح أو حتى التطبيق غير المقبول للإجراءات والقوانين المنظمة لسير العمل وعلاقات الإنتاج.

5. مفهوم الأخلاق:

5-1 لغة: أخلاق، جمع خلق، طبع وسجية، طريقة تصرف يتميز بها الإنسان⁽⁴⁾.

والملاحظ أن التعريف اللغوي يركز على أمرين هما الطبع الأصلي لسلوك الأفراد، وكيفية التصرف في مواقف معينة مع الإيجابية في ذلك غالباً.

⁽¹⁾ Sekiou , Blodin , Fabri , Byed et autres, Gestion des ressources humaines, 2eme ed, Ed de Boeck, universitequébec, canada, 2001,p796.

⁽²⁾ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي لمنظمات الأعمال، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص363.

⁽³⁾ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي لمنظمات الأعمال، المرجع السابق، ص363.

⁽⁴⁾ أنطوان نعمة وآخرون: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط02، دار المشرق، لبنان، 2001، ص418.

5-2 اصطلاحاً:

➤ عرفها سعيد بن ناصر الغامدي بأنها " صفحة في النفس تظهر آثارها في الكلام والسلوك العلمي والمظهر الخارجي والصحة المختارة"⁽¹⁾.

يتميز هذا التعريف بقدر كبير من الدقة، حيث ركز على إبراز أهم المؤشرات التي تدل على وجود خلق معين أو تنثير إلى وجود ذلك السلوك قطعاً أو ظناً.

➤ عرفها ماجد بن ناصر بأنها " عادات يكتسبها الفرد نتيجة تعرضه لمؤثرات الأسرة والمدرسة والمجتمع والبيئة، وتتطبع في نفسه في تصرفاته في المواقف المختلفة"⁽²⁾.

اعتبر هذا التعريف الأخلاق هي سلوكيات وأقوال وأفعال مصدرها الأسرة والمدرسة والمجتمع والبيئة التي يعيش فيها الفرد لهذا فإنه يتطبع بها.

➤ يعرفها حجة الإسلام أبو حامد الغزالي بأنها "هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال ببسر وسهولة ومن غير حاجة إلى فكر وروية"⁽³⁾.

هذا التعريف كشف لنا معاني مهمة من معاني الأخلاق، وهي أنها صفات مستقرة في النفس الإنسانية، تصدر عنها الأفعال بطريقة تلقائية.

ومن خلال ما تم التطرق إليه يمكن إعطاء تعريف للأخلاقيات وهي: ما يستند إليه في ضبط النشاط والعلاقات في مجال معين، كأن يقال أخلاقيات الطب أو أخلاقيات كرة القدم.

6. المهنة:

6-1 لغة: الحدق بالخدمة والعمل ونحوه⁽⁴⁾.

اعتبر هذا التعريف المهنة انها نوع من العمل الذي يحتاج مهارة لأدائه.

⁽¹⁾ سعيد بن ناصر الغامدي: أخلاقيات العمل - ضرورة تنمية ومحلية شرعية، الإدارة العامة للإعلام والثقافة، السعودية، 2010، ص11.

⁽²⁾ ماجد بن ناصر خلفان المحروقي: أخلاقيات المهنة مفهومها وأهميتها، مكتب الإشراف التربوي، عمان، الأردن، 2009، ص03.

⁽³⁾ بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، ط01، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص19.

⁽⁴⁾ مجد الدين محمد بن يعقوب: قاموس المحيط، ص08، مؤسسة الرسالة، لبنان، 2005، ص1336.

6-2 اصطلاحاً: تعرف بأنها: "عمل منظم يقتنع به الإنسان ويحاول أن ينهض من خلاله بمطالب وظيفية محددة"⁽¹⁾.

هذا التعريف اعتبر أن المهنة هي عمل منظم ومرتب يقوم به الفرد لتحقيق رغباته، لكنه أغفل دور الخبرة والمهارة التي يجب أن يتمتع بها الفرد لممارسة تلك المهنة.

يعرفها ريتشارد هول "المهنة هي العنصر المحدد لمكانة الفرد في المجتمع"⁽²⁾

إهتم هذا التعريف بتحديد العلاقة بين المهنة والبناء الاجتماعي، لكنه لم يذكر بأن الخبرة والمهارة هي السبيل لتحقيق هذه المكانة.

وتعرف أيضاً بأنها "العمل الذي يقوم به الفرد بصفة دائمة نسبياً، مستخدماً مهارات محددة يتطلبها هذا العمل، ويتقاضى أجر عليه بحيث يشعره بانتمائه إلى الجماعة تتمركز في مستوى محدد في السلم الاجتماعي"⁽³⁾.

هذا التعريف ينظر إلى المهنة بشكل أوسع من سابقه، حيث يرى بأن المهنة تحتاج لمهارة إضافة إلى أن الفرد يتقاضى أجر مقابل العمل الذي يقوم به.

التعريف الإجرائي:

المهنة هي كل ممارسة يؤديها العامل في إطار القانون لإيجاد أثر نافع، سواء إنتاج أو خدمات وفي الغالب تلقى تكويناً وتدريباً عليها.

7. أخلاقيات المهنة:

➤ أخلاقيات المهنة: "هي ممارسة المهام وفق قوانين الشرف والإستقامة والنزاهة علاوة على الإلتزام بالتفرغ لممارسة الوظيفة، أي عدم الجمع بين وظيفة أو أكثر والكتمان المهني"⁽⁴⁾.

(1) ماجد بن ناصر خلفان المحروقي: أخلاقيات المهنة مفهومها وأهميتها، مرجع سابق، ص 02.

(2) كمال عبد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني - الأسس النظرية والمنهجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 142.

(3) كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الاجتماع المهني - الأسس النظرية والمنهجية، المرجع السابق، ص 143.

(4) سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 295.

ركز هذا التعريف على إبراز أهم السلوكيات الحميدة التي يجب أن يتصف بها العامل في المؤسسة (الشرف-الإستقامة- النزاهة- السر المهني).

➤ وتعرف أيضا بأنها " نظام المبادئ الأخلاقية وقواعد الممارسة التي أصبحت معيار للسلوك المهني والتقويم"⁽¹⁾.

ينظر هذا التعريف إلى أخلاقيات المهنة بشكل أوسع من سابقه، حيث يضيف بأنها معيار لتقويم السلوك المهني والحكم عليه.

➤ وفي تعريف آخر لأخلاقيات المهنة "هي علم الواجبات المعنوية التي تفرض على أفراد المؤسسة أو تنظيم ما"⁽²⁾.

اعتبر هذا التعريف أخلاقيات المهنة أنها مجموعة من الإلتزامات الواجب التقيد بها من قبل الأفراد او الجماعات أو تنظيم ما.

التعريف الإجرائي:

هي مجموعة من الصفات الحميدة التي يتوجب على العامل التحلي بها أثناء تأدية مهامه داخل المؤسسة كالصدق، الأمانة، الإستقامة وغيرها، والتي تنظم نشاطاته وعلاقاته في بيئة معينة وفي مجال محدد.

1 المفاهيم ذات الصلة:

1.1 الشفافية:

➤ يعرفها الفعالية بأنها: "عبارة عن الوضوح التام في اتخاذ القرارات، ورسم الخطط والسياسات المتناسبة مع المستجدات وروح العصر وعرضها على الجهات المعنية"⁽³⁾.

(1) نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، ط01، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص12.

(2) سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، مرجع سابق، ص294.

(3) سعيد علي الراشدي: الإدارة بالشفافية، ط01، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص15.

والملاحظ من خلال هذا التعريف أنه ربط مفهوم الشفافية بعملية اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات داخل المنظمة، أي أنه اعتبر أن الشفافية من مميزات عملية اتخاذ القرارات، هاته الأخيرة التي يجب أن تتسم بالشفافية من أجل الوصول إلى قرارات موضوعية.

➤ يعرفها اللوزي محمد: "الشفافية هي وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات، واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ القرارات على درجة كبيرة من الدقة والموضوعية والوضوح"⁽¹⁾.

هذا التعريف ركّز على إبراز مظاهر الشفافية داخل المؤسسة، وكذا نتائجها التي تفضي إليها في عملية اتخاذ القرار، فالشفافية داخل المنظمة تحقق الوضوح التام للأعمال والممارسات، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الموضوعية والدقة في عملية اتخاذ القرارات.

➤ الشفافية هي منهج وفلسفة يمكن أن يتجسد بالعديد من العناصر والمعايير وفق الآليات والأساليب الإدارية المستجدة في هذه المنظمة أو تلك، سواء كانت هذه المنظمة تهدف للربح أو لا.⁽²⁾

إن هذا التعريف أوسع من سابقه، حيث تعدى مفهوم الشفافية من مجرد كونها فلسفة ومنهج إلى كونها فلسفة ومنهج له أساليب وآليات ومعايير يقوم عليها، ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة وطموحاتها.

2.1 السر المهني:

➤ "هو ما يفرضي به شخص إلى شخص آخر مستكتمًا إياه، ويدخل فيه كل أمر تدل القرائن على طلب كتمان، أو كان العرف يقضي بكتمانه..."⁽³⁾

هذا التعريف يفسر مفهوم السر المهني من زاويته القانونية، إذ يعتبر من الأمور القانونية التي لها خاصية الكتمان وعدم الإفشاء، مادامت العادات والأعراف تقضي بكتمانه.

➤ يعرف السر المهني أيضا بأنه: "أمر يتعلق بشيء أو بشخص وخاصيته أن يظل محجوبًا أو مخفيًا عن كل أحد غير من هو مكلف قانونًا بحفظه"⁽⁴⁾.

(1) اللوزي محمد: التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص68.

(2) طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص438.

(3) سليمان علي حمادي الحلبوسي: المسؤولية المدنية الناشئة عن إفشاء السر المهني، دراسة قانونية، ط01، 2012، ص21.

(4) سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، مرجع سابق، ص316.

هذا التعريف كسابقه ينظر إلى السر المهني من الجانب القانوني الذي يقر بالكتمان وإخفاء عن كل الأطراف إلا من كلف قانونا بحفظه.

➤ ويعرف أيضا أنه: "كل ما يضرّ إفشاؤه بالسمعة والكرامة"⁽¹⁾.

هذا التعريف ينظر إلى السر المهني كقيمة أخلاقية يجب التحلي بها وعدم إفشائها خوفا من إلحاق الضرر والمساس بسمعة وكرامة الآخرين.

3.1 التعسف في استعمال السلطة: تعددت التعاريف التي تناولت تعريف التعسف في استعمال السلطة نظرا لتعدد تسمياته، ولهذا سيتم إيراد مجموعة من التعاريف وهي كالاتي:

➤ يعرفه البعض على أنه " استخدام الإدارة لسلطتها من أجل تحقيق غاية غير مشروعة، سواء باستهداف غاية بعيدة عن المصلحة العامة أو بابتغاء هدف مغاير للهدف الذي حدده القانون"⁽²⁾.

يلاحظ من خلال هذا التعريف أنه اعتبر أن هذا التعسف لديه غايات وأهداف يحاول الوصول إليها.

➤ ويرى البعض الآخر هو "أن يمارس مصدر القرار السلطة التي خولها القانون لتحقيق أهداف غير تلك الأهداف التي حددها له"⁽³⁾.

اعتبر هذا التعريف التعسف على انه تحقيق أهداف مغايرة غير الأهداف المرسومة.

➤ وفي تعريف آخر: "التعسف هو استخدام الإدارة لصلاحيتها القانونية لتحقيق هدف آخر غير ذلك الهدف الذي من أجل تحقيقه أنيطت فيها تلك الصلاحيات ،أو لتحقيق غايات شخصية"⁽⁴⁾.

هذا التعريف كسابقه ربط التعسف بالإدارة ،وأنه استعمل الإدارة لسلطتها التقديرية لتحقيق غايات غير مشروعة.

(1) حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، أصولها وأساليبها وإصلاحها، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1976، ص46.

(2) حسن خالد محمد الفليت: الانحراف في استعمال السلطة وأثره على القرار الإداري، رسالة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص07.

(3) حسن خالد محمد الفليت: الإنحراف في استعمال السلطة وأثره على القرار الإداري، المرجع السابق، ص08.

(4) حسن خالد محمد الفليت: الإنحراف في استعمال السلطة وأثره على القرار الإداري، المرجع السابق، ص08.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل القيام بخطوات أساسية تعتبر كمنطلقات للبحث العلمي، حيث قام الباحث بطرح إشكالية دراسته والمبررات التي دفعت به إلى اختيار موضوعها، ووضح أهدافها وأهميتها وصعوباتها، إضافة إلى تحديد المفاهيم التي سوف يتبناها طيلة مسار الدراسة.

الفصل الثاني: الخلفية النظرية

تمهيد

أولاً: نظريات الصراع التنظيمي

ثانياً: نظريات أخلاقيات المهنة

ثالثاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد

إن خوض الباحث في موضوع محدد ومحاولة دراسته يحتم عليه التطرق إلى النظريات التي تناولت موضوع البحث، لأنها تعتبر إحدى الوسائل التي تساعد الباحث في التعرف على الموضوع محل الدراسة حيث تقدم رؤية واضحة له، و تعد الدراسات السابقة أيضا من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث بعد تحديد واختيار مشكلة البحث، فيبدأ في البحث والتمحيص في الدراسات السابقة والتي تشكل بالنسبة له تراثا هاما كونها تزوده بالكثير من المراجع والمصادر، كما أنها تساعد على تحديد الأدوات التي يستخدمها في بحثه.

ونظرا لأهمية الدراسات السابقة تم عرض بعض الدراسات التي عالجت الموضوع من مختلف جوانبه، وقد تم الاعتماد على (06) دراسات متعلقة بالصراع التنظيمي، و(06) دراسات أخرى متعلقة بأخلاقيات المهنة، وتم تقسيمها إلى دراسات أجنبية وعربية وجزائرية.

أولاً: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي:

لقد اختلفت النظرة إلى الصراع لاختلاف المدارس الفكرية التي تناولت هذا الموضوع وذلك راجع إلى اختلاف منطلقات ولافتراضات كل مدرسة والفترة التاريخية التي عايشتها، إضافة إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها الباحث، وفيما يلي عرض مفصل للنظريات المتعلقة بالصراع التنظيمي:

1. النظرية التقليدية للصراع: تنظر إلى الصراع باعتباره أمر سلبي يجب تجنبه وهو مرادف للعنف والتخريب وهو ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعدم الإنفتاح إضافة إلى عدم قدرة الإدارة على تحقيق حاجات الأفراد وأهدافهم لذلك يجب على هذه الأخيرة " التدخل بحزم للقضاء على الصراع حال ظهوره بأي وسيلة من الوسائل لأنه سلوك لا عقلاني ويحث على اعتماد النمط الدكتاتوري في الإدارة وحل الصراعات"⁽¹⁾، فالمفهوم التقليدي للصراع التنظيمي يكون دائماً سلبياً وغير صحي الأمر الذي يتطلب من القيادة تجنبه والابتعاد عنه قدر الإمكان لتفادي التوتر والقلق.

2 "إن الصراع من وجهة نظر المنظور البيروقراطي على سبيل المثال ظاهرة وخلل إداري، ذلك أنه إذا كانت الأهداف متفق عليها وكانت التكنولوجيا مناسبة لتحقيق الأهداف وكان توزيع الموارد عقلانياً وكان نظام الجدارة هو الأساس الذي يحكم ممارسات الاختيار والترقية فإن ظهور الصراع أمر سلبي لا مبرر له"⁽²⁾، فهذه النظرة للصراع لا تعترف به وترى بأنه إذا توفرت الظروف المناسبة للعمل فإن ظهور الصراع أمر سلبي لا مبرر له.

أساسيات النظرية: تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات وهي كالاتي⁽³⁾:

- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
- يعتبر الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين.
- يجب أن تؤدي السلطة دوراً فعالاً لمنع حدوث الصراع.

⁽¹⁾ سيزلاقي أندرو، والاس ماركجي: السلوك التنظيمي والأداء، ص 01، ترجمة أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، العربية السعودية، 1991، ص 272.

⁽²⁾ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط 04، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 242.

⁽³⁾ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سابق، ص 242.

-إذا حدث الصراع فالحل هو أن تتركه الإدارة وتتجاهله، لأن الحديث عنه أمر غير مرغوب به⁽¹⁾

تقدير النظرية

تتظر النظرية إلى الصراع أنه أمر سلبي يجب تجنبه وأن على الإدارة تجاهله لكن هذه النظرة للصراع كانت عرضة للنقد لأنها أهملت المخرجات السلبية الناتجة عنه، فعدم رغبة الإدارة في معرفة وجهات نظر العاملين سينعكس سلباً على انتمائهم للمؤسسة، وبالتالي تزداد درجة التوتر الكامن لانعدام حرية التعبير مما يؤدي إلى مشاكل أسوأ، كما أن استخدام القوة والقمع لا يحل الصراع بصورة ايجابية بل يزيد من حدته داخل التنظيم.

2. النظرية السلوكية:

يتطابق التوجه في هذه النظرية مع ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك حيث اعتبرت "أن للصراع فوائد كبيرة تعود على المنظمة وقد بدأت مع ظهور النتائج النهائية لتجارب هاورثون"⁽²⁾، فهذه النظرية ترى بأن الصراع ضرورة حتمية وطبيعية أو ظاهرة إيجابية ملازمة للتفاعلات الإنسانية في أي منظمة، وأن "الصراع في مستوى عال يؤدي إلى نتائج مدمرة سواء على الفرد أو الجماعة أو المنظمة نظر لإمكانية استهلاكه للوقت والجهد، كما يشغل الإدارة عن أداء مهام أكثر قيمة ومنفعة، وعلى هذا وجب على الإدارة الحفاظ على الصراع عند مستويات معينة تسمح بتجاوز الفئور والنمطية في أداء المهام وما ينتج عنها من ملل وتراخي وما يجعل الأداء دون المستويات المطلوبة، فالصراع العقلاني يستثير دوافع الأفراد ويخلق لديهم التحدي المطلوب لإنجاز مهامهم وهذا مايساعد على إثبات قدراتهم وإبراز إمكانية الابتكار والتجديد"⁽³⁾.

وبالتالي سيؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجية المنظمة وتقدمها نحو تحقيق أهدافها، كما أن وجود الصراع يمنع ظهور التسلط وسيطرت أفكار معينة وهو أيضا يعتبر قوة ايجابية تشجع العمال على الابتكار والتجديد.

⁽¹⁾ محمد قاسم القربوتي: السلوك التنظيمي- السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، مرجع سابق، ص242.

⁽²⁾ موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، ط02، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص77.

⁽³⁾ سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشيري، مصر، 2005، ص 448.

أساسيات النظرية: تقوم هذه النظرية على جملة من المرتكزات وهي⁽¹⁾:

- الصراع أمر حتمي وطبيعي
- أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها من خلال دراسة الموقف ككل.
- الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير في المنظمة.
- الصراع قد يكون في صالح المنظمة.

تقدير النظرية:

إن النظرية السلوكية تعترف بوجود الصراع داخل المؤسسة وترى بأنه يمكن أن يعود بالفائدة على أداء الجماعة، ولكن على الرغم من قبول السلوكين للصراع باعتباره أمر حتمي لا يمكن تجنبه إلا أن تناولهم له يشبه إلى حد كبير أصحاب النظرية التقليدية للصراع التي تقوم على أساس محاولة حل الصراع وإنهائه، وعدم تشجيع حدوثه حتى لا يؤدي إلى نتائج مدمرة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.

3. النظرية التفاعلية :

ترى هذه النظرية أن الصراع شيء ضروري لتحريك المنظمة وإثارة نواحي الإبداع لدى أفرادها، فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على إيجاد جو مقبول من الصراعات داخل المؤسسة كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، وذلك من منطلق أن الجماعة التي تميل إلى السكون والهدوء هي أكثر عرضة لأن تصبح جماعة إستاتيكية راكدة لا تستجيب للتغيير أو التجديد ولهذا يجب الحفاظ على مستوى معين من التوتر بحيث يكون كافياً للمحافظة على بقاء الجماعة في حالة نمو.

" وفي ضوء هذه الرؤية أوضح "روبتز" في كتابه السلوك التنظيمي أن النتائج المتحققة عن الصراع تعتمد على نوع أو نمط ذلك الصراع من حيث كونه صراعاً وظيفياً أو غير وظيفياً، فالصراع الوظيفي هو الذي يؤثر إيجاباً على أداء الجماعة بينما الصراع غير الوظيفي يؤثر سلباً على أداء الجماعة"⁽²⁾، أي أن هذه النظرية لم تعتبر كل الصراعات التي تحدث داخل المنظمة صحية وهذا من خلال تمييزها بين الصراع الوظيفي والصراع غير الوظيفي.

(1) محمد الصيرفي: السلوك الإداري- العلاقات الانسانية، ط01، دار الوفاء لينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص731.

(2) معن محمود عياصرة وآخرون: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، مرجع سابق، ص ص 26، 27.

أساسيات النظرية: تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات وهي كالآتي:

- الحفاظ على مستوى معين من التوتر بين أفراد الجماعة.
- النظر للصراع باعتباره أمر ضروري وحتمي لفعالية عمل الجماعة.
- تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن إثارة الصراع.
- أن الصراع دائم الحدوث في المؤسسة.
- النظر إلى الصراع على أنه من مسؤولية جميع إداري المنظمة.

تقدير النظرية:

إن النظرية التفاعلية ترى بأن على الإدارة إدارة الصراع وليس القضاء عليه كما كانت ترى النظرية التقليدية، وليس فقط الحفاظ عليه في مستويات دنيا كما كان الاعتقاد سائد في المدخل السلوكي، فهو ظاهرة صحية وأنه في مستوى معين غير مقبول لذا وجب استثارته لتشجيع الجماعة على التجديد، لكن ما يعاب على هذه النظرية أنها لم توضح طرق وآليات استثارة الصراع ولا المستوى المرغوب فيه بشكل واضح.

من خلال عرض النظريات المفسرة للصراع التنظيمي تم التوصل إلى أن النظرية التقليدية لم تعترف بوجود الصراع وتعتبره أمر سلبي، ثم جاءت النظريتين السلوكية والتفاعلية لتنتفي ما جاءت به النظرية التقليدية وتبرز أهمية الصراع في المؤسسة لتجديد طاقات الأفراد والتشجيع على النمو والابتكار، ولكن رغم اختلاف التفسيرات التي قدمتها كلنظرية إلا أنها تعتبر مكملة لبعضها البعض.

ثانياً: النظريات المفسرة لأخلاقيات المهنة

تعد أخلاقيات المهنة من أهم المواضيع التي أصبحت تحظى باهتمام المؤسسات نظراً لما تمثله من تحدي لها، حيث أصبحت مجال من مجالات المعرفة التي تستدعي الدراسة المنهجية لتوفير الأسس السليمة للتعامل مع المشكلات والعراقيل التي تواجه هذه المؤسسات، ويعتمد ذلك على فهم السلوك الأخلاقي والتعامل معه ومحاولة تفسيره من خلال معرفة مصادره، ومن أجل هذا الغرض ظهرت العديد من النظريات التي اهتمت بتفسير السلوك الأخلاقي وهي كالآتي:

1. النظرية التجريبية:

ترى هذه النظرية بأن كامل المعرفة الإنسانية تتأتى بشكل رئيسي عن طريق الحواس والخبرة، وتتكسر وجود أية أفكار فطرية لدى الإنسان، أو أي معرفة سابقة للخبرة العلمية "وتقوم هذه النظرية على أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية، وأن ماهو أخلاقي أو غير أخلاقي يعتد به من خلال الاتفاق العام، وهذا ما لا يتحقق إلا بالتجربة أولاً، وأن ما يحدد ويقاس من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانياً"⁽¹⁾، فهذه النظرية ترى بعدم وجود مبادئ ثابتة للأخلاق يمكن معرفتها عن طريق الحدس، بل أن هذه المبادئ الأخلاقية تكتسب وتترسخ لدى الفرد عن طريق الممارسة المستمرة أي أنها تكتسب بالتجربة.

مرتكزات النظرية:

- الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية، ولا علاقة للحدس والعقل بذلك.
- التجارب الإنسانية هي أساس تشكل وترسيخ السلوك الأخلاقي واللاأخلاقي.
- الأخلاق مكتسبة وليست فطرية.

تقدير النظرية:

إن مبدأ النظرية التجريبية يقر بدور التجارب الإنسانية التي يعيشها الفرد في تكوين السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي، وأن هذه الأخلاق ليست فطرية بل مكتسبة غير أنها أغفلت بعض الجوانب المهمة في تفسير الأخلاق، فلو كانت الأخلاق أساسها التجربة، فكيف تفسر السلوكيات الأخلاقية التي يتحلى بها الأطفال في بداية حياتهم دون المرور بمرحلة التجارب، كما أنها أعطت للأخلاق بعداً مادياً بإخضاعها للقياس وفي هذا مغالطة كبيرة.

2. نظرية الحقوق والواجبات: إن الفرد هو الأساس في تشكيل المجتمع وهذا يتطلب منه التمتع بمجموعة من الحقوق والقيام بمجموعة من الواجبات، فما هو حق لشخص ما يقابله واجب عليه والعكس صحيح، حيث جاءت هذه النظرية لتدعم ذلك فهي " تقوم على أساس أن للأفراد حقوق يتمتعون بها، وهذه الحقوق نوعان: أخلاقية وهي تلك الحقوق المضمونة لكل فرد بوصفه كائناً بشرياً بغض النظر عن المجتمع الذي يوجد فيه، ومن أمثلة هذه الحقوق حق العيش وحق الملكية... والحقوق القانونية

(1) نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 52.

وهي التي تمنح للفرد من خلال القانون مثل حق الحصول على محام للدفاع عنه، ووفق هذه النظرية فإن واحدة من أكثر السمات الحرجة في الحقوق هي أنها يجب أن توجد في علاقة تكاملية مع الواجبات، فحق العيش للفرد يوجد بالترابط مع حق الآخرين في العيش، وحق الحرية للفرد يتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حريتهم أيضا⁽¹⁾، فالإنسان لا يستطيع تحقيق منافعه بشكل منفصل عن الآخرين بل يجب أن يكون هناك أخذ وعطاء.

مرتكزات النظرية: تقوم هذه النظرية على مجموعة من المرتكزات وهي كالاتي:

- احترام حقوق الآخرين وحمايتهم.
- أن للأفراد الحرية في الخصوصية.
- إعطاء الأفراد الحرية في توجيه النقد للآخرين.
- حماية الفرد من الضرر والخطر.
- التكامل بين الحقوق والواجبات.

تقدير النظرية

ما يلاحظ على هذه النظرية أنها أعطت أهمية كبيرة لحقوق الآخرين وأنها يجب أن ترتبط بالواجبات لتحقيق المصالح، لكن ما يعاب عليها أنها قد تؤدي إلى نشر حريات فردية من منطلق أن الفرد يتمتع بالحرية مما يؤدي إلى الإخلال بالتقيد بالتشريع المعمول به أي أنه يعيق التزام العمال بالقانون.

3. نظرية الحدس:

الحدس هو إحساس داخلي يحصل أحيانا قدر من اليقين الشخصي "وهذه النظرية ترى بأن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق وإنما بما يمتلكه الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس، كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة والتربية الناقصة وغير السليمة، وعوامل التنشئة غير الملائمة"⁽²⁾ فمثلا فرد نشأ على أخلاق فطرية معينة

(1) نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سابق، ص56.

(2) نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع السابق، ص53.

كالصدق والأمانة ولكن بسبب الظروف أو التنشئة الإجتماعية السيئة، قد تتلاشى تلك الأخلاق ويحل محلها الغش والكذب.

مرتكزات النظرية: تقوم هذه النظرية على مجموعة من الأسس وهي كالتالي:

- أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق.
- أن الحدس فطري وتلقائي عند الأفراد.
- أن الحدس معيار للتمييز بين الصواب والخطأ.
- أن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى عدة عوامل.

تقدير النظرية:

اعتبرت هذه النظرية الحدس أساس التمييز بين الصواب والخطأ ولكن ما يعاب عليها أنه لا يمكن بناء القرارات على الحدس فقط فهو ليس صادقا في جميع الحالات فقد يصيب أحيانا و يخطئ أحيانا أخرى.

4. النظرية النفعية:

المنفعة مذهب أخلاقي إجتماعي يجعل من نفع الفرد والمجتمع مقياسا للسلوك الأخلاقي، وهي نظرية تقيم السلوك الأخلاقي بمقدار ما يحققه من منافع باعتبار أن الأخلاق هي امتداد لطبيعة الإنسان المحبة للمنفعة واللذة، وجاءت هذه النظرية على يد الفيلسوف " جون ستيوارت ميل" في القرن 19م، "ووفقا له فإن الأخلاق وقواعد السلوك يجب أن تقوم على أساس المنفعة العامة، وعلى هذا الأساس يتوقع من صناع القرار دراسة تأثير كل قرار بديل على الأطراف جميعا. ومن ثم إختيار القرار الذي يحقق حالة الرضا لأكثر عدد من الأفراد"⁽¹⁾، فالنظرية النفعية إذا تدعو إلى التركيز على المنفعة العامة التي يحققها السلوك الأخلاقي.

مرتكزات النظرية:

- تعظيم الربح هو أكبر هدف يجب تحقيقه.
- قواعد الأخلاق والسلوك يجب أن تقوم على أساس المنفعة المكتسبة منها.

(1) شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط01، دار الحامد للنشر، الأردن، 2010، ص143.

- يجب أن يتصرف الأفراد بناء على ما يعطي أكبر قدر من المنافع للمجتمع.
- تقترح هذه النظرية الأفعال والخطط التي يجب الحكم عليها من خلال نتائجها المحققة.

تقييم النظرية:

يمكن القول بأن هذه النظرية تسعى بالدرجة الأولى إلى تعظيم الربحية وتحقيق أكبر قدر ممكن من المنافع لأكثر عدد من الأفراد، إلا أنه يصعب جعلها مقياساً كمياً، إضافة إلى كونها تقيم صواب العمل بناء على ما يحققه هذا الأخير من منفعة للأفراد والمجتمع بصرف النظر عن توافقه مع الأخلاق، وفي هذا تجاوز يهدم أسس العقيدة ويحول المجتمع إلى مكان تتصارع فيه المنافع بلا ضوابط.

5. نظرية العدالة:

هذه النظرية ظهرت كبديل للنظرية النفعية وهي تعتبر تصور ملائم للديموقراطية، حيث ترى بأن "العلاقة بين الحقوق والواجبات تثير مشكلة العدالة والإنصاف، فالمنافع والأعباء لا بد أن توزع على الجميع (وهذه هي العدالة التوزيعية) وأن تعايش الأفراد وتعاونهم وتنافسهم لا بد أن يتم وفق قواعد وقوانين وأن كاسري القواعد يتعرضون للعقوبات (وهذه هي العدالة الجزائية)، وينجم عن كسر القواعد أضراراً وضحايا لا بد من تعويضهم بما يتناسب مع تلك الأضرار (وهذه هي العدالة التعويضية)"⁽¹⁾، فالسلوك الأخلاقي يعتمد على الإقناع بأن القرارات الأخلاقية لا تفرق في المعاملة بين الناس وتعاملهم بعدالة دون تحيز وفقاً للقواعد القانونية.

مرتكزات النظرية: وهي كالآتي:

- لكل شخص حق متساوي من المنافع والأعباء.
- التعرض للعقوبات في حالة كسر القواعد دون استثناء.
- ضرورة التعويض في حالة الحوادث.

تقدير النظرية:

⁽¹⁾نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سابق، ص 57.

إن هذه النظرية تسعى لتحقيق العدالة والمساواة بين جميع العمال عند توزيع المنافع والأعباء وهذا شيء إيجابي، لكن ما يؤخذ عليها أنها لم تأخذ بنظر الاعتبار العمال المتميزين لتحفيزهم وتشجيعهم مادياً ومعنوياً فالجميع حسبها متساو في الحقوق والواجبات، وهذا ما يقتل لديهم روح الإبداع والمبادرة وهذه من الأسباب الرئيسة التي تؤدي إلى فشل المؤسسات.

ما يلاحظ من خلال النظريات التي تم التطرق إليها أن كل نظرية لديها نظرتها الخاصة في تفسير السلوك الأخلاقي، حيث قدمت حجج وبراهين على ذلك فكل نظرية مست جانب معين من جوانب السلوك الأخلاقي، ولكن هذه النظرة ضيقة لا يمكن من خلالها فهم السلوك الأخلاقي لذلك يجب تحقيق التكامل بين هذه النظريات.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة لها أهمية كبيرة في تدعيم وإثراء البحث العلمي الذي هو قيد الإنجاز، إذ توفر لها الكثير من المعلومات حول الجانب النظري والمنهجي وحتى الميداني، وذلك باعتبارها دراسات أجريت في مجالات زمنية مغايرة، كما أنها مشابهة لموضوع البحث وتخدمه، إذ يمكن أن تشكل منطلقات ذات نجاعة كونها تشكل في مجموعها رصيذاً من المعرفة العلمية المتراكمة التي تفيد البحث العلمي عموماً.

وبناء على ذلك سوف يتم تقديم بعض الدراسات ذات العلاقة مع الموضوع رغم ندرتها خاصة الدراسات المتعلقة بأخلاقيات المهنة كونه موضوع حديثاً نسبياً، والتي تناولت الصراع التنظيمي وأخلاقيات المهنة بشكل مباشر، أو كل متغير على حدا.

1. الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي.

1-1 الدراسات الأجنبية.

1-1-1 الدراسة الأولى:

دراسة قواتيرز Goutierrez سنة 2001، "الصراع التنظيمي في إدارة خدمات الأطفال والعائلات" دراسة ميدانية لوس أنجلوس الأمريكية. (1)

أدوات الدراسة: تم اعتماد الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- هناك قدر متوسط من الخلافات الشخصية والخلافات داخل المجموعة الواحدة والخلافات بين المجموعات.
- أظهر ثلثي العينة عن وجود صراعات مردها إلى السياسات والإجراءات وقلة الدعم، قلة الاحترام، واختلاف المهارات.

1-1-2 الدراسة الثانية: دراسة " blauman " جاءت هذه الدراسة بعنوان الصراع والادارة الاستراتيجية العامة أجريت هذه الدراسة سنة 2005 في الولايات المتحدة الامريكية ووجد أن الصراع موجود وهو ظاهرة طبيعية بين أفراد التنظيم ،وهي تؤثر على الاداء وفعالية المنظمة ،والعلاقات العامة تعتبر عاملا مساهما في الادارة الاستراتيجية حيث تضمن نموذج الاحتواء والتجنب والمساومة والتعاون بشكل إيجابي وأن هناك أهمية للإدارة العليا واعتمادا على الخبرة والتخطيط الاستراتيجي لحل مشاكل المنظمة وهذا بدوره له صلة على المدى الطويل للخبرة المتراكمة والتحالف المسيطر القائم على المنطق والثقة⁽²⁾. لقد تم توظيف هاتين الدراستين بحيث أنهما ستفيد الدراسة الحالية في اختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات، وحصص المؤشرات ، إضافة إلى تحديد الأهداف.

2-1: الدراسات العربية:

2-2-1: الدراسة الأولى:

(1) محمد سلامة : الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج ببجبل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة ،2011،ص5.

(2) أحمد يوسف أحمد اللوح: الصراعات التنظيمية انعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين، جامعتي الأزهر الإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص11.

دراسة عبد الوهاب عبد الرحمان عيسى الفقيه: " الصراع في المنظمات وتأثيره على الأداء"، دراسة ميدانية على أربع منظمات عامة بمنطقة مكة المكرمة وهي: جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى، مستشفى الملك فيصل، مستشفى النور التخصصي، سنة 1998⁽¹⁾.

فروض الدراسة:

- تأثير ظهور الصراع بالمنظمات على الأداء.
- إتباع المنظمات العامة لأنظمة رواتب وحوافز متعددة يؤدي إلى وجود الصراع به.

المنهج المتبع: اعتمد الباحث منهجين هما: المنهج الوصفي والمنهج السلوكي.

أدوات البحث: تم اعتماد الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

- الصراع بالمنظمات العامة له تأثير على أداء هذه المنظمات.
- قنوات الاتصال في المنظمات العامة تلعب دورا كبيرا في التخفيف من حدة الصراع أو في تطويره تبعا لنوعية هذه القنوات ومدى انسياب المعلومات منها.

1-2-1 الدراسة الثانية: دراسة محمد بن عبد الله بن حمد الخرب"الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي" دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية بمدينة الرياض، بإشراف فهد بن صالح السلطان، سنة 2006.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم الصراعات الشخصية.
- التعرف على أسباب الصراعات الشخصية.
- التعرف على انعكاسات الصراعات الشخصية على الأمن الوظيفي.

⁽¹⁾ هاني ناصر الراجحي: التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، بحث لم ينشر، ص 12.

المنهج المتبع: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي.

أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستمارة كأداة واحدة لجمع البيانات.

عينة الدراسة: اعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية تناسبية.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه هناك أسباب تؤثر بدرجة كبيرة على نشوء الصراعات الشخصية بين الموظفين وأهمها: غياب الأسس العادلة في توزيع المزايا المادية، عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين، غموض المهام الموكلة.

أن للصراعات الشخصية انعكاسات سلبية أبرزها أنها تساعد على ظهور المصالح الشخصية وبروز الأنانية.

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

4- الدراسات الجزائرية

1-3-1 الدراسة الأولى:

ناصر قاسيمي، "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري"، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، بإشراف مصطفى بوتفنوشت السنة الجامعية 2005/2004. (1)

فرضيات الدراسة:

¹ زرقاوي أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014، ص ص 28، 29.

- تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير.
- كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.
- كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

المنهج المتبع: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة كأحد تطبيقاته.

أدوات البحث: اعتمدت الباحثة على الاستمارة والمقابلة.

نتائج الدراسة:

من الضروري فهم النظام الإداري الجزائري وكيف يعمل فهو نظام مغلق على البيئة الخارجية، ومغلق داخليا أيضا من خلال تهميش فئات معينة، وعدم استشارتها، ومن خصائصه السرية، كثرة الإجراءات وتعددتها وكثرة الدرجة السلمية لدرجة لا تعرف المسؤول عن هذه المهام أو تلك، والاهتمام بتطبيق حرفية القوانين ونسيان تحقيق الفعالية، وتحويل أهداف التنظيم إلى أهداف خاصة، زيادة على ما يتولد من النسق التنظيمي من أشكال خاصة من العلاقات ينعكس كل ذلك في إحدى أهم العمليات داخل التنظيم وهي التوجه نحو الصراع .

1-2-3 الدراسة الثانية: صلاح عنتر الصراع في المؤسسة الاستشفائية لعين أزال - سطيف - مذكرة

لنيل الماجستير بإشراف العايش عبد العزيز، السنة الجامعية 2010/2009. (1)

فرضيات الدراسة:

- يؤدي التنافس على المصالح إلى الصراع بين الممرضين في المؤسسة الاستشفائية.
- يؤدي عدم وضوح الصلاحيات إلى الصراع بين الممرضين في المؤسسة الاستشفائية.
- يؤدي غموض الدور إلى الصراع بين الممرضين في المؤسسة الاستشفائية.

نتائج الدراسة :

(1) زرفاوي أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص ص 27، 28.

– إن الممرضين غير راضين عن بعضهم البعض بسبب استخدام النفوذ واحتكار السلطة واستخدام الوساطة، وكذلك التنافس علنا لامتيازات كل هذا أدى إلى عدم الرضا وهذا يدل على وجود الصراع.

– التداخل في المهام يعتبر مؤشرا قويا لعدم وضوح الصلاحيات ويؤدي إلى الصراع.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع.

أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية، إضافة إلى الملاحظة كأداة مساعدة.

ستساعد هتان الدراسات الباحثان على صياغة الفرضيات وحصر المؤشرات، إضافة إلى اختيار المنهج والأدوات المناسبة للدراسة الحالية.

2. الدراسات المتعلقة بأخلاقيات المهنة:

1-2 الدراسات الأجنبية

1-1-2 الدراسة الأولى:

دراسة ستاتي آخرون (stacy et al 2003) " معرفة مدى وعي القادة التربويين في المعايير الأخلاقية التي تتعلق بالإدارة المدرسية"⁽¹⁾ هدفت الدراسة إلى معرفة مدى وعي القادة التربويين بالمعايير الأخلاقية التي تتعلق بالإدارة المدرسية، إذ تم التركيز على المسؤولية الإدارية وسلوكيات الإدارة الأخلاقية وخصائصها، وسلوكيات اتخاذ القرار اليومي، بناء على المعايير القومية للسلوك الأخلاقي وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الإكثار من سلوكيات الإدارة الأخلاقية المديرين يؤدي إلى:

– تحقيق العدالة والمساواة والاحترام والانفتاح، والتمركز حول الطلاب والإصغاء للمعلمين والطلبة.

– تقديم التسهيلات وتوفير النماذج المناسبة لعملية التعلم والصدق والإيجابية والمعرفة العلمية.

– 2-1-2 الدراسة الثانية:

(1) أسامة خليل الزيناتي: دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قيادة وإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، غزة، 2014، ص81.

دراسة وارين (warren et la 2010) " تحليل مدى الالتزام الاخلاقي لمديري المدارس فيما يتعلق بالتربية الرياضية" وهدف الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة المسؤولين وصناع القرار في الألعاب الرياضية وألعاب القوى على الالتزام بمدونات السلوك الأخلاقي داخل وبين المدارس في أمريكا ومن المتوقع أن تبني مدونة قواعد السلوك التي هي بمثابة مجموعة من القواعد لمرشدهم السلوك المهني، وقد احتوت مجالاً الخلف التي تقدم العضلات الأخلاقية المتصلة بنوع الجنس بالنسبة للمسؤولين ثلاث عضلات أخلاقية محددة تشمل: توفير فرص المشاركة العادلة للطلاب، وإقامة ممارسات التوظيف الأخلاقية للمديرين والإداريين وقادة التربية الرياضية والتعليمية وأخيراً تهيئة البيئة والثقافة التنظيمية التي تحتضن العدل. (1)

لقد تم توظيف هاتين الدراستين بحيث تتم الاستفادة منهما في تحديد الأهداف وحصر مؤشرات الدراسة الحالية.

2 الدراسات العربية:

2-2-1 الدراسة الأولى:

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

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى مايلي:

- التعرف على مدى ممارسة أصحاب المواقع الإشرافية لأخلاقيات المهنة في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة.
- الوقوف على المعوقات التي تحول دون ممارسة أصحاب المواقع الإشرافية لأخلاقيات المهنة في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة.

المنهج المتبع: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة.

(1) أسامة خليل الزيناتي: دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، مرجع سابق، ص 80.

أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحث على الاستمارة.

عينة الدراسة: اعتمد الباحث على المسح الشامل لمجتمع البحث.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج وهي كالاتي:

- يشارك المسؤولون الموظفين في حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل وتسود لديهم روح الفريق.
- يخاطب المسؤولون زملائهم بألفاظ محببة إليهم بشكل كبير، حيث أن المجتمع الفلسطيني تغلب عليه روح الأخوة.
- يعتقد معظم أفراد العينة بأن المسؤولين يعملون على تنفيذ تعليمات رؤسائهم بشكل كبير.
- يحاول المسؤولون بذل أقصى جهدهم لإنجاز العمل الذي تم تكليفهم به لما في ذلك للمرضى والمراجعين.

ستفيد هذه الدراسة الباحثان في صياغة الأهداف وحصر المؤشرات، إضافة إلى اختيار المنهج والأدوات المناسبة لجمع البيانات من ميدان الدراسة.

3-2 الدراسات الجزائرية:

1-3-2 الدراسة الأولى:

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

أهداف الدراسة:هدفت هذه الدراسة إلى مايلي:

- التعرف على واقع أخلاقيات الأعمال في المنظمات ومدى إدراكها لأهمية الإلتزام بالأخلاق.
- التطرق إلى العلاقة بين أخلاقيات الأعمال بصورة عامة وأثر ذلك على أداء العاملين في البنوك.

فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة قامت الباحثة بصياغة فرضية رئيسية مفادها أن لأخلاقيات الأعمال دورا أساسيا في تحسين أداء العاملين لدى البنوك التجارية الجزائرية وتتفرع عنها فرضيات ثانوية هي بمثابة حلول محتملة قابلة للاختبار بناء على الإشكالية الموضوعية:

- هناك تفاوت في تبني أخلاقيات الأعمال لدى المنظمات.
 - هناك التزام ملحوظ للعاملين في البنوك التجارية بأخلاقيات الأعمال.
 - هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية.
- المنهج المتبع: اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على نوعين من المناهج وهو المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة كأحد تطبيقاته.

أدوات الدراسة: اعتمدت الباحثة على أداتين للدراسة وهما الإستمارة والمقابلة.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها انه هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية.

2-3-2 الدراسة الثانية:

أيوب بوقرورة عبد العالي محمدي " مدى تأثير أخلاقيات مهنة محافظ الحسابات على جودة المراجعة الخارجية في الجزائر" دراسة ميدانية بجامعة الأغواط، مذكرة ماجستير، سنة 2013، وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر أخلاقيات مهنته محافظ محاسبات على جودة المراجعة الخارجية.⁽¹⁾

فرضيات الدراسة

- وجود علاقة إرتباطية قوية بين أخلاقيات المهنة محافظ الحسابات وجودة المراجعة.
- هناك علاقة ارتباط بين موضوعية محافظ الحسابات وجودة المراجعة.

المنهج المتبع: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

الأدوات المستخدمة: استخدم الباحث الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

(¹) صديقي مسعود : نحو إطار متكامل للمراجعة على ضوء تجارب دولية ،اطروحة دكتوراه ،جامعة الجزائر ،2004، ص46.

نتائج الدراسة:

- تتمثل أخلاقيات العمل في سلوك الأفراد وتعاملاتهم مع الغير، ومدى اعتماد هذا السلوك على المبادئ الأخلاقية.
- تتضمن أخلاقيات العمل لدى محافظ الحسابات مجموعتين هما أخلاقيات أعمال مهنية، وتشمل الموضوعية والنزاهة والكفاءة والعناية المهنية، الحفاظ على السر المهني.

2-2-3 الدراسة الثالثة:

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

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

المنهج المتبع: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

الأدوات المستخدمة: استخدم الباحث الإستمارة كأداة رئيسية، إضافة إلى الملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة.

عينة الدراسة: تمثّلت في عمال مديرية الكهرباء والغاز بأدرار وقد قام الباحث بسحب عينة حصصيه وبلغ عدد العمال الإجمالي في المؤسسة 284 عامل حيث تمّ اختيار عينة تتكون من 130 عامل.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- لأخلاقيات العمل أثر واضح وكبير على السلوك العملي والتنظيمي.
- للقيم البيئية للعامل سواء الإجتماعية أو التنظيمية تأثير على سلوكه التنظيمي.
- التزام عمال سونلغاز أدرار بقواعد وأخلاقيات العمل بشكل نسبي، وذلك لنقص المعايير الأخلاقية المحيطة بالعمل.

ستساعد الدراسات الجزائرية المتعلقة بأخلاقيات المهنة الباحثان على صياغة الفرضيات وتحديد الأهداف، إضافة إلى حصر مؤشرات الدراسة الحالية، وتحديد العينة والمنهج المناسبين.

وإلى جانب كون الدراسات السابقة تشكل خلفية و تراث معرفي للدراسة الحالية فإنه تم توظيفها أيضا لما تنتجه من إمكانيات للاستفادة منها لخصر مؤشرات الدراسة، وتحديد أهدافها ،وبناء الفرضيات وصياغتها بشكل صحيح وواضح و مفهوم، بالاعتماد على المؤشرات المحددة ،كما يمكن للباحث أن يستفيد من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية،و كيفية تطبيقه في ميدانها ، وأيضا في اختيار الأدوات المناسبة و طريقة استخدامها لجمع البيانات من مجتمع الدراسة ،كما سيستفاد منها في اختيار العينة المناسبة للدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

من خلال عرض الدراسات السابقة تم الكشف عن مدى أهمية هذه الدراسات بالنسبة لموضوع البحث فمن غير الممكن تجاوز هذه المرحلة المهمة من مراحل البحث العلمي وبما أن هذه الدراسات تعالج

جوانب من الموضوع فإن النتائج المتوصل إليها تمكن من إثراء التراث النظري وكذلك التوصل إلى نتائج إجرائية حول علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة.

ومجمل القول أن النظريات المفسرة للصراع التنظيمي وأخلاقيات المهنة أنه رغم اختلاف تفسيراتها للموضوع إلا أنها كانت مكملة لبعضها البعض.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

تمهيد

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي

ثالثاً: خصائص الصراع التنظيمي

رابعاً: أنواع الصراع التنظيمي

خامساً: مراحل الصراع التنظيمي

سادساً: مستويات الصراع التنظيمي

سابعاً: المخرجات الإيجابية للصراع التنظيمي

ثامناً: المخرجات السلبية للصراع التنظيمي

تاسعاً: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

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

وبما أن المؤسسة تتكون من شبكة علاقات داخلية، هذه العلاقات تكون نتاج تفاعل الأفراد والجماعات من خلال المهام الموكلة لهم، وهذا قصد تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى وجود علاقات بينها وبين منظمات أخرى، وكما أنها تتأثر بمتغيرات المجتمع الذي توجد فيه وتمارس فيه نشاطها.

ونتيجة لهذا التشابك في العلاقات ينتج الصراع الذي يتسبب في تعطيل العمل ووسائل اتخاذ القرار مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة، ولأن القضاء على الصراع التنظيمي بشكل عام أو منعه من الظهور أمر في غاية الصعوبة، لذلك تسعى الإدارة إلى التعامل معه وإدارته بطريقة تسمح بتوظيفه لخدمة المؤسسة.

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

لم يتفق العلماء على وضع تعريف محدد للصراع التنظيمي، وذلك نظر لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمي إليها الباحثون، واختلاف الزاوية التي ينظر منها إلى الصراع. ولتوضيح مفهوم الصراع بشيء من الدقة نستعرض التعاريف التالية:

➤ يعرفه مارج وسايمون على أنه " حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار الدليل الأفضل"⁽¹⁾.

هذا التعريف يربط الصراع بعملية اتخاذ القرار بحيث يصعب اختيار البديل الأفضل نتيجة التشويش والاضطراب الذي يحدثه.

➤ أما سميت فيعرف الصراع بأنه " الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة"⁽²⁾.

ركز هذا التعريف على التعارض الذي يحدث نتيجة الظروف والممارسات والأهداف وهي نظرة واسعة للصراع.

ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي

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

1. الأسباب التنظيمية: تتمثل فيمايلي:

1.1 محدودية الموارد: إن ندرة الموارد المالية (المعدات، الآلات) والموارد البشرية (الكفاءات البشرية) وقلة فرص التكوين والتدريب والترقية، "يخلق جواً من التنافس بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 296.

(2) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، المرجع السابق، ص 295.

للحصول عليها، ما قد يجعل الوضع يتطور ليلبغ درجة الصراع بين مختلف الأطراف، لأن كل طرف يرى بأن أهدافه ووظيفته أكثر أهمية من أهداف ووظائف باقي الأطراف، وتتطلب حصص كبيرة من هذه الموارد وبالتالي له الأولوية في الحصول عليها⁽¹⁾، فعندما تكون هناك رغبة من أحد الأطراف أو كليهما في الحصول على نصيب في الموارد النادرة والمحدودة فإن ذلك يزيد من حدة الصراع.

2.1 عدم وضوح الصلاحيات:

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

3.1 عدم وضوح المسؤوليات:

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

4.1 الإعتمادية المتبادلة:

هي اعتماد الأفراد على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم، وتعرف أيضا "أنها مدى اعتماد الوحدات التنظيمية في عملها على بعضها البعض، للحصول على المساعدة أو المعلومات أو الامتثال أو

(1) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص، ص362، 363.

(2) عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص249.

(3) طارق بن موسى العنبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص42.

أعمال تنسيقية لتتمكن من إنجاز أعمالها الخاصة بفعالية⁽¹⁾. وهذا الموقف يحتاج إلى التعاون المتبادل لإنجاز الأعمال إلا أنه قد ينشأ عنه صراعات قد تكون حادة بحيث تؤدي إلى التوتر والقلق والإحباط.

" فالأعمال عادة تتم على مراحل وبخطوات متتابعة حيث لا يستطيع الفرد أو الوحدة الإدارية أداء أعمالهم إلا بعد أداء عمال أو وحدات أخرى لجزء من العمل الكلي، فالصراع في هذه الحالة يكون نتيجة الإخلال بالشروط الأساسية للعمل كالتعاون، التنسيق، اختلاف سرعة ودقة أداء المهام، كما قد يحدث الصراع في حالة انفراد بعض الوحدات الإدارية أو العمل بإنجاز الأعمال دون الإعتماد على وحدات أخرى⁽²⁾ وبالتالي فكلما زادت العلاقة الاعتمادية بين الوحدات التنظيمية كلما زادت حدة الصراع التنظيمي.

5.1 إختلاف وعدم إنسجام المراكز الإدارية:

يؤدي الإختلاف وعدم الإنسجام في المراكز الإدارية إلى إشاعة الصراع، "لأن المعايير والقواعد السلوكية المرتبطة بالمراكز الوظيفية المختلفة تتعدد داخل المنظمة الواحدة، حيث تظهر اختلافات المراكز عادة نتيجة أنظمة العمل، فيسود جو من التوتر قد يعود إلى الصراع نتيجة التعارض حول من يملك حق المبادرة ومن يجب عليه الإنصياع"⁽³⁾، فالشخص ذو المكانة الأعلى لا يقبل أن ينفذ تعليمات وأوامر صادرة عن شخص ذو مكانة أقل منه وهنا يخلق الصراع بين الأفراد.

6.1 نمط إتخاذ القرارات:

يعتبر نمط اتخاذ القرار عامل أساسي في زيادة حدة الصراع أو التخفيف منه، وذلك حسب الطرق المستخدمة لاتخاذ القرارات ويمكن التمييز بين نمطين:

(1) حسين محمود حريم: تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، ط03، دار العامة للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص325.

(2) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص362.

(3) جمال الدين المرسي وآخرون: السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص492.

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

6.2.1 النمط الثاني: إتخاذ القرار جماعياً: "وأساسه إشراك جميع الأطراف في إتخاذ القرارات، وسماع وجهات النظر المختلفة للحصول على أكبر قدر من البدائل، ومن ثم المفاضلة بينها واختيار البديل الأفضل"⁽²⁾، ولكن هذا النمط يعتبر الأكثر استثارة للصراعات داخل المنظمة لأن كل طرف يختلف عن الطرف الآخر في القيم والآراء، ومن ثم تصعب المفاضلة بينها، فكل طرف يجب أن يفرض رأيه على الأطراف الأخرى وهذا ما يزيد من حدة الصراع.

أي أن سعي المرؤوسين للحصول على الصلاحيات واحتكار الرؤساء للسلطة يولد الصراع بينهم، ويخلق جوا متوترا من العلاقات التي تؤثر على سير العمل في المؤسسة.

2 الأسباب الشخصية للصراعات:

أي التي ترتبط بالتركيبية النفسية والشخصية للفرد في حد ذاته وهي كالاتي:

1.2 الإختلاف والتنوع الثقافي: إن التنوع الثقافي لأفراد المنظمة الواحدة خصوصا إذا كانت هذه الثقافات متضادة،يساعد على ظهور ما يسمى بؤر التوتر والمشاحنات بسبب رفض الأفكار المختلفة،"فاختلاف الديانة أو الانتماء الإيديولوجي أو الحزبي، يدفع الفرد للشعور بأنه يمثل الجهة التي ينتمي إليها داخل المنظمة، ويحاول بذلك الثبات على مبادئه والتمسك بها"⁽³⁾، إن هذا النوع من الصراعات يعتبر الأخطر لأنه لا يقبل المساومة، وتزيد حدته بزيادة تمسك الأفراد بمبادئهم، ومحاولة فرض الأفكار والمعتقدات على الطرف الآخر.

2.2 الخصائص والسمات الشخصية:تساهم شخصية الفرد بشكل واضح في تحديد سلوكه ، "فالتفاوت والتباين في السمات الشخصية سواء كانت مكتسبة أو موروثة مثل الفجوة العمرية، الجنس، اللون، الخبرة،

⁽¹⁾ أرقام ليندة: التفسير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينه من مسيري وعمال مؤسسة صناعة الكوابل، رسالة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 1999، ص76.

⁽²⁾ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص251.

⁽³⁾ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي، في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص368.

قد يكون سببا في ظهور الصراعات وزيادة حدتها⁽¹⁾، كما أن إدراكات الفرد اتجاه أي موقف تختلف عن فرد آخر وهذا من شأنه أن يخلق صراع بين الأفراد.

3.2 الدور: هو مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي يقوم بها شخص معين، أو بمعنى أدق " هو السلوك المتوقع من الفرد عند تفاعله مع الآخرين فإذا كان سلوكه بعيد عن توقعات الآخرين فإن ذلك سوف يخلق صراع الدور، فالفرد يجب أن يعرف دوره من وجهة نظر الآخرين وليس كما يراه هو فقط"⁽²⁾ فعندما يكون الدور غير مفهوم يولد صراع عند صاحب الدور نفسه لعدم قدرته على إرضاء جميع الأطراف التي يتعامل معها.

4.2 تعارض الأهداف: كلما كان هناك تعارض للأهداف ينشأ الصراع وتزداد حدته بزيادة هذا التعارض بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، فمن المعلوم أن كل مؤسسة تمارس نشاطاتها في إطار الأهداف العامة للمؤسسة، وهذه الأهداف تختلف من حيث طبيعتها فقد تكون تنظيمية تخص المنظمة، أو الوحدات والمجموعات المشكلة لها، أو شخصية مرتبطة بالأفراد، فالمنظمة لديها أهداف عامة تتشارك فيها جميع الوحدات التنظيمية التي بدورها تملك أهدافها الخاصة، كما يملك كل فرد في المنظمة أهدافه الشخصية. هذا الكم الهائل من الأهداف يعزز إمكانية تباينها واختلافها رغم أن كل الأطراف تعمل في إطار الهدف الكلي للمنظمة⁽³⁾، ويرجع ذلك إلى تركيز الأفراد على أهدافهم الخاصة على حساب الأهداف العامة للمؤسسة، إضافة إلى سوء فهم الأهداف العامة للمؤسسة.

5.2 البحث عن النفوذ: يسعى العمال إلى إمتلاك القوة والسلطة داخل المؤسسة لكي يتمكنوا من تحقيق، أهدافهم لكن البحث عن النفوذ " يعتبر من أهم الظواهر السلبية التي تنتشر بين العمال، فالبحث عن النفوذ والتقرب إلى القيادات العليا وربط علاقات معهم تمكنهم من تحقيق مصالحهم، ولو على حساب الآخرين وإحتياجاتهم عن طريق الوشاية، التملق، المديح والهدايا"⁽⁴⁾، وهذا ما يجعل الأشخاص الذين يعارضون مثل هذه التصرفات يتصدون بقوة لهؤلاء العمال، وهذا ما يخلق نوعا من التوتر بينهم ، والذي

⁽¹⁾كمال محمد المعزي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط03، دار الفكر للنشر، عمان الأردن، 2004، ص311.

⁽²⁾ طارق بن موسى العتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، مرجع سابق، ص42.

⁽³⁾ طارق بن موسى العتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، المرجع سابق، ص، 42، 43.

⁽⁴⁾ عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص249.

يؤدي بدوره إلى الصراع، ولكن لا يمكن إعتبار أن البحث عن النفوذ دائما أمر سلبي فهناك أشخاص يسعون إلى السلطة من أجل إثبات ذاتهم ومن أجل القيام بالمهام بكفاءة وفعالية.

" بالإضافة إلى تلك الأسباب السابقة الذكر يمكن إعتبار الرقابة أحد الأسباب كذلك فهي تعني الكشف عن الأخطاء والحد من حرية التصرف، ولذلك يؤدي إلى الصراع ويمس بالعلاقات بين العمال وتدعم طرف ما على الأطراف الأخرى، ويمكن إعطاء مثال على ذلك: ففي إحدى المؤسسات الجزائرية أرادت الإدارة أن تضع نظاما لضبط الغيابات المتكررة والتأخر عن العمل بوضع آلة لتسجيل ورقابة الحضور حيث يضع كل موظف بطاقته المهنية في الآلة ليتم تسجيله، غير أن هذا النظام أقلق أغلب الموظفين وقيد الكثير من حرياتهم السابقة، لذا لم يمر أسبوع على عمل الآلة حيث تم تعطيلها، وكل مرة يتم محاولة إدخال هذا النوع من الرقابة، إلا ويجد الموظفين الآليات المناسبة لإفشاله"⁽¹⁾.

وخلاصة القول أن الصراع داخل المنظمة لا يأتي من فراغ وإنما ينشأ في ظل ظروف معينة، سواء كانت تنظيمية أو شخصية فهذه المتغيرات تعمل على تعميق حدة الصراعات التنظيمية وتفاقمها.

ثالثا: خصائص الصراع التنظيمي:

يمكن إيجاز خصائص الصراع التنظيمي فيما يلي⁽²⁾:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع، وهو ما ينطوي في ثناياه على إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض، لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وصفا مؤقتا رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأفراد التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو إتفاقية، قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

(1) ناصر قاسيمي: سيكولوجيا المنظمات، دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص13.

(2) زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط01، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص94.

بالإضافة إلى الخصائص السالفة الذكر، فإن من خصائص الصراع التنظيمي أيضاً أنه يفرض أعباء وتكاليف باهظة على أطرافه، مما يدفعهم إلى محاولة حل النزاع بالطرق السلمية أو بالقوة، كما أن الأسباب والظروف التي تؤدي للصراع تتعدد وتتداخل، إضافة إلى أن نتائج هذا الصراع تظل مجهولة لدى الطرفين إلى حين انتهاء الصراع.

رابعاً: أنواع الصراع التنظيمي:

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

1. أنواع الصراع التنظيمي وفقاً للمستويات: بحيث ينقسم إلى صراعات داخلية وأخرى خارجية:

1.1 صراع ذاتي عند الفرد: وهو صراع يحدث بين الفرد وذاته، وينعكس على سلوكه وعلاقاته مع زملائه داخل بيئة العمل.

"ينشأ هذا الصراع نتيجة عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه أو تعدد أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، وكذا عدم قدرته على تحديد أوليات هذه الأهداف، وعموماً يحدث الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه اختيار أمداءها، بحيث لا يمكن تحقيقها معاً، ويتضمن كلا من صراع الهدف، وصراع الدور"⁽¹⁾.

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

2.1 الصراع بين الأفراد: ويكون هذا الصراع بين فردين أو أكثر من أفراد الجماعة الواحدة، ويظهر بسبب تعامل الأفراد مع بعضهم البعض ويرجع لاختلاف الإدراك وقدرات الإتصال"⁽²⁾، فقد يحدث هذا الصراع بين الفرد وزملائه، أو رؤسائه، أو مرؤوسيه، بحيث تؤدي المتغيرات المعرفية والإدراكية دوراً كبيراً

⁽¹⁾ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2009، ص318، 319.

⁽²⁾ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص267.

فيه، كما يمكن رده أيضا إلى عدم الإتفاق على الخطط والسياسات والتنفيذ، أو المسائل العاطفية كالغضب، عدم الثقة، المقاومة وغيرها.

3.1 الصراع بين الجماعات: " هو صراع ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية والمجموعات داخل المنظمة"⁽¹⁾، وذلك راجع إلى تعارض الأهداف الفرعية، التنافس على الموارد المحدودة، تداخل العلاقات وعدم وضوح المهام...

2. أنواع الصراع التنظيمي وفقا للوظيفة⁽²⁾:

فحسب الطبيعة الوظيفية، يمكن التمييز بين نوعين من الصراع: صراع وظيفي وصراع غير وظيفي.

1.2 الصراع الوظيفي: هو ذلك الجانب الإيجابي للصراع الذي يخدم المنظمة، ويعمل على تشجيع الإبداع، ويساعد على إبتكار وسائل جديدة وسبل ناجعة لحل المشكلات، ويشجع المبادرة الخلاقة وتطوير الأفكار، وهو ما يساعد على تحسين أوضاع المنظمة وتطويرها.

وذلك الصراع الذي يدعم أهداف المنظمة أو الجماعة، ويؤثر إيجابا على المنظمة، حيث يكون بين مجموعات العمل، أو على مستوى المنظمات. تتطابق فيه أهداف الأطراف وتتجانس، وينتج عنه أفكار ومقترحات إبداعية تخدم المنظمة"⁽³⁾.

وبصفة عامة فإن الصراع الوظيفي ينتج عن تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم، أو على مستوى المنظمات، وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره.

2.2 الصراع غير الوظيفي: هو الجانب السلبي من الصراع الذي يسبب أضرارا للتنظيم، ويخلق اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة، ويعطل حركتها نحو تحقيق أهدافها المسطرة، ويزيد من شدة الحقد والضغينة والسلوكيات العدوانية.

" وهو ذلك الصراع الذي يؤثر سلباً على أداء الجماعة، ويتميز الصراع الوظيفي عن غير الوظيفي في شكل الصّراع، وهناك ثلاثة أنواع للصراعات وهي: صراع المهنة، صراع العلاقات، صراع العملية،

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 267.

(2) ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 262.

(3) ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، المرجع السابق، ص 26.

بحيث يرتبط صراع المهنة بمحتوى وأهداف العمل، ويرتبط صراع العلاقات بالعلاقات بين الأفراد، بينما يرتبط صراع العملية بكيفية إنجاز العمل⁽¹⁾.

ويمكن القول أن الصراع غير الوظيفي هو نتيجة تفاعل طرفين مختلفين في الأهداف والحلول، بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

3. الصراع وفقا للاتجاهات:

و يوجد فيه نوعان من الصراع: أفقي وآخر رأسي.

1.3 الصراع الأفقي: والصراع الذي يحدث بين العاملين والدوائر على المستوى التنظيمي نفسه، "ينشأ هذا النوع من الصراعات بين الجماعات والوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، ومن أمثلتها الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة البيع، حيث تعتمد كل وحدة إلى السلطة التي تسمح لها بالسيطرة على الأخرى"⁽²⁾.

فالصراع التنظيمي الأفقي يحدث بين أفراد أو جماعات تنتمي إلى مستوى تنظيمي واحد، وتتميز غالبا بوجود علاقات اعتماد مشترك بينها.

2.3 الصراع الرأسي: وهذا الصراع غالبا ما يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل بسبب عدم الإتفاق

على طريقة واحدة لتحقيق الأهداف، "ويقع هذا الصراع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى

مستويات تنظيمية مختلفة مثل الصراع بين الإدارة العليا والوسطى، ويظهر بجلاء حين تختص بعض

الوظائف بمهام التنفيذ، وتكون صلاحياتها في صنع القرار ضيقة، أما الوظائف الأخرى تكون صلاحياتها

أوسع، وتختص بمهام التوجيه، الرقابة، وكذا صنع القرار"⁽³⁾.

فالصراعات الرأسية هي صراعات تحدث بين المستويات في التسلسل الهرمي، وتحدث الصراعات الرأسية

عادة عندما يكون هناك سوء توافق أو عدم ملائمة بين تلك المستويات.

⁽¹⁾ ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، مرجع سابق، ص 26.

⁽²⁾ معن محمود عياصرة وآخرون: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، مرجع سابق، ص 38، 39.

⁽³⁾ معن محمود عياصرة وآخرون: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، المرجع السابق، ص 39.

4. أنواع الصراع التنظيمي من حيث درجة التنظيم:

و ينقسم إلى قسمين: صراع منظم، وآخر غير منظم:

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

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

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

5. أنواع الصراع التنظيمي من حيث المصادر:

إن اختلاف مصادر الصراع التنظيمي وتنوعها، أدى إلى وجود عدة أنواع للصراع التنظيمي وذلك حسب مصادره، وهي كالتالي⁽³⁾:

1.5 الصراع الإنفعالي: يحدث عندما لا تتطابق وتتسجم مشاعر وإنفعالات أطراف العلاقة.

2.5 الصراع من أجل الأهداف: يحدث عندما يملك كل طرف هدفاً مناقضاً للطرف الآخر.

3.5 الصراع من أجل الموارد: يحدث لسبب ندرة الموارد ومحدوديتها، وتكون هذه الموارد مادية أو معنوية.

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 375.

(2) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 375.

(3) طارق بن موسى العنبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، العلوم الإدارية، مرجع سابق ص 32.

4.5 الصراع من أجل القيم: يحدث عادة عندما تختلف قيم الأطراف المتصارعة حول قضية معينة، كأن يختلف مديران حول إقامة حفل لحساب العمّال لتحفيزهم والاعتراف بوجودهم.

5.5 الصراع الفكري: يظهر هذا الصراع عندما تختلف طريقة التفكير، ولا تتوافق إدراكات أطراف العلاقة، خاصة بالمواضيع ذات العلاقة بصنع وإتخاذ القرارات.

6.5 صراع حول الضرورة: يبرز هذا النوع من الصراع في حال عدم اتفاق أطراف العلاقة حول ضرورة أو عدم ضرورة أداء مهمة معينة.

خامسا: مراحل عملية الصراع:

إن أي صراع تنظيمي لا يظهر للعيان ولا يتم إكتشافه فجأة وإنما يمر عبر عدة مراحل، ولكن لم يتم التوصل إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها، وسوف يتم ذكر النموذج الأكثر قبولا وانتشارا وهو نموذج (بوندي) الذي يقترح المراحل الآتية:

1. مرحلة الصراع الكامن (الضمني): في هذه المرحلة تظهر بدور إحتمال وقوع الصراع حيث يكون هناك سببا للصراع لكن لم يتم إكتشافه بعده، " فهذه المرحلة تتضمن الشروط والظروف المساعدة على نشوب الصراع فتتوافر خلالها الأسباب المؤدية للصراع، كتباين الأهداف، أو زيادة الإعتمادية بين الوحدات، سوء الإتصال بين الأطراف، التنافس على الموارد، التفاوت في القيم والأفكار، فالأطراف في حالة عدم توافق لكنها لاتحس بوجود الإختلاف ولا تدرك إمكانية حدوث الصراع"⁽¹⁾، أي أن الصراع الكامن هو الذي تتوفر فيه ظروف وأسباب تؤدي إلى حدوث الصراع ولكن أطرافه لا يدركون ذلك.

2. مرحلة إدراك الصراع: والتي يمكن فيها إدراك إمكانية الصراع من قبل الفرد والجماعة، " ففي هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح حيث يبدأ الطرفين في ملاحظة وإدراك حقيقة وجود الصراع بينهما لكن لا يؤدي ذلك إلى الشعور بالتوتر، هناك تلعب المعلومات دورا هام في نقل صور ومدركات الصراع، حيث تتساب عبر قنوات الإتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات"⁽²⁾. إن مرحلة الإدراك الصراع هي

(1) خليل محمد حسن الشماع وآخرون: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 360.

(2) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 376.

المرحلة التي يدرك فيها أطراف الصراع أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه الشخصية ومنه يؤدي ذلك الخلاف إلى الصراع.

3. مرحلة الشعور بالصراع: في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع بالشعور بالتوتر والقلق " ويتولد لديهم انفعال عاطفي وشعور شخصي وداخلي بالصراع، يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة".⁽¹⁾

حينما يتولد لدى الفرد بأن الصراع المدرك أصبح أمامه هدفا مرئيا، فإنه يحاول النيل منه لفرض تخفيف التوتر وإزالته.

4. مرحلة الصراع المكشوف (الظاهر): في هذه المرحلة يقوم أطراف الصراع بالتعبير عن الصراع بأسلوب مباشر " حيث يظهر الصراع إلى العلن ويطفو السطح ويصبح مكشوفاً ويتم التعبير عنه سلوكياً، حيث يسعى كل طرف بصورة معتمدة إلى إحباط خصمه وعدم التعاون والتخريب، فلا يستطيع الأفراد العمل معاً"⁽²⁾، وتتجلى مظاهر الصراع العلني في صور متعددة كالمشاحنات العلنية، اللامبالاة، الإضراب عن العمل، الإعتداء اللفظي والجسدي، ولذلك يجب معالجة الصراع في هذه المرحلة، لأنه إن تقاوم فإنه يعتبر سلوك مدمر للمنظمة.

5. مرحلة ما بعد تسوية النزاع: وفي هذه المرحلة ينهي فيها الصراع بطريقة إما تكون مرضية لأطراف الصراع أو غير مرضية لهم " وتتوقف نتائجه على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة مرضية لجميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً، ولكن إن تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رايح/ خاسر)، فمن المحتمل أن تتراد الأمور سوءاً"⁽³⁾، بحيث تتعرض المنظمة إلى قلة الفعالية وإعاقة العمل الجماعي والتعاوني، إضافة إلى قلة التواصل بين أعضاء المنظمة وذلك نتيجة تخريب الروابط بين الأفراد والجماعات.

(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص172.

(2) حسين حريم، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص172.

(3) حسين حريم: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص172.

سادسا: مستويات الصراع التنظيمي:

تتغير وتتعدد مستويات الصراع التنظيمي داخل المنظمة نتيجة لعدم وجود اتفاق حول تصنيفات هذا الأخير، ونتيجة لعدم وجود تحديد واضح للمستويات، أصبح من الضروري اعتماد تصنيفات معينة تغطي في محتواها كل المستويات التي يشملها الصراع وسيتم التطرق في هذه الدراسة إلى المستويات التالية من الصراع التنظيمي:

1- الصراع على مستوى الفرد:

وهو صراعاتي يخص الفرد نفسه، دون أن يمتد إلى أطراف أخرى. " ويتكون هذا الصراع عند ممارسة الفرد لعملية اتخاذ القرارات، ويوضع أمام عدة خيارات، ويحدث كذلك عندما يكون لدى الفرد خياران، بين عمل شئيين لا يرغب في أي منهما".⁽¹⁾

وقد يحدث هذا الصراع أيضا نتيجة وقوع الفرد أمام موقف يحتوي عناصر سلبية أو إيجابية، أو عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره.

وينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاث مستويات:

1-1 صراع الأهداف: حيث ينشأ الصراع لدى الفرد عندما يجد نفسه في موقف اختياره بين الأهداف، وذلك راجع إلى تعدد الأهداف واختلاف طبيعتها بين الإيجابية والسلبية.⁽²⁾

1-2 عدم إشباع الحاجات: حيث ينشأ هذا الصراع بسبب إحساس الفرد بأنه غير قادر على إشباع حاجاته لأسباب معينة. "يسعى الفرد إلى تحقيق دافع أو حافز ما بدافع تلبية حاجاته المعينة، فيوجه سلوكه وأفعاله نحو الهدف، لكن الأمر قد لا يكون سهلا دائما. وفي حالات عدة قد يكون مستحيلا نظرا لوجود عائق يحول دون تحقيق الهدف والحصول على الحافز، وهذا ما يسمى الإحباط، وقد تصدر عن الفرد ردود أفعال دفاعية".⁽³⁾

⁽¹⁾ رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في إتمام القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 286، 287.

⁽²⁾ حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، مرجع سابق 1997، ص 232.

⁽³⁾ حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، المرجع السابق، ص 232.

حيث يحدث هذا الصراع بسبب عدم قدرة الفرد على إشباع حاجاته نظرا لوجود عائق أو عوائق تمنعه من ذلك، فيشعر هذا الأخير بالإحباط، وهو ما يؤدي به إلى إصدار ردود أفعال دفاعية.

وقد لا تكون وسائل الإحباط دائما سلبية، فقد تعمل على خلق إرادة قوية لتجاوز العوائق من خلال السعي المتواصل والمثابرة، وتبقى خبرة الفرد وشخصيته هي المحدد الأهم لطبيعة ونتائج الإحباط. ويمكن التمييز بين نوعين من الإحباط:⁽¹⁾

- **إحباط أولي:** بحيث يغيب تماما فيه الشيء المستهدف.

- **إحباط ثانوي:** يتوفر فيه الشيء المستهدف، ولكن العوائق تحول دونه، وهو النوع المؤدي للصراع.

فالإحباط هو حالة انفعالية يمر بها الفرد حين يدرك وجود عائق يمنعه من إشباع دافع لديه أو توقع مثل هذا العائق في المستقبل وما يرافق ذلك من تهديد أو توتر نفسي.

1-3 صراع الدور: إن المقصود بالدور هو مجموعة الأنشطة المتكاملة التي يقوم بها فرد معين والأفراد في مؤسسة معينة يقومون بمجموعة من الأدوار بحيث يشكل هؤلاء الأفراد مجموعة الدور، فداخل المؤسسة مثلا تتكون مجموعة الدور من المدراء، رؤساء الأقسام، المرؤوسين...، أما خارجها فتتكون مجموعة الدور من الأسرة، المجتمع المحلي وغيرها.

"وقد يقع الفرد في صراع الدور نتيجة لعجزه عن الوفاء بتوقعات الأدوار في وقت واحد، مما يجعله عرضة للتوتر و الضغوطات النفسية، كما يمكن أن ينشأ نتيجة عدم فهم، أو سوء فهم كثير من الأفراد لأدوارهم، وطبيعة مهامهم ومسؤولياتهم والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وهذا ما يحقق لديهم ما يعرف بغموض الدور"⁽²⁾.

وقد يكون هذا الصراع بسبب شعور الفرد بتعارض الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وعدم إمكانية إشباعه لحاجاته أو أهدافه من خلال هذه الجماعة، أو إحساسه بالتعارض نتيجة لمشاكل العمل أو بسبب تناقض متطلبات الدور مع حاجات الفرد وقيمه واتجاهاته، "وغالبا ما يتوقف صراع الدور على عاملين هما: طبيعة الموقف: مثل درجة التعارض وأدوار وعدم المرونة في تنفيذ التوقعات.

(1) طارق بن موسى العتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، مرجع سابق، ص 25.

(2) إيلي عبد الحليم قطيشات: إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط 01، مركز الكتاب الأكاديمي، 2006، ص 70.

وشخصية الفرد: ويتضمن ذلك القدرة على التكيف حسب الموقف، وكذا القدرة على التجاهل لبعض المتطلبات لأحد الأدوار⁽¹⁾.

فالعوامل التي تسبب صراع الدور متعددة، فقد يحدث هذا الأخير عندما يتعارض الدور مع قيم الفرد وحاجاته، اختلاف تعريف الدور، بحيث يكون الدور غير مفهوم وبالتالي يولد صراعا لدى صاحب الدور نفسه لعدم قدرته على إرضاء جميع الأطراف التي يتعامل معها وكذا بسبب تداخل الأدوار نتيجة قيام الفرد بأدوار متعددة.

2- الصراع على مستوى الجماعة :

ينشأ هذا الصراع بين فردين أو أكثر داخل الجماعة الواحدة، وذلك نتيجة لتباين مدركاتهم، حاجاتهم، ثقافتهم، ميولهم وكذا قيمهم واتجاهاتهم وآرائهم في قضايا العمل، وكذا اختلاف الأدوار والمسؤوليات على مستوى الجماعة الواحدة.

" كما ينشأ الصراع على مستوى الجماعة من الاختلاف في إدراك أفراد الجماعة في إشباع حاجاتهم، لهذا نجد بعض العمال يعانون من حرمان نسبي لأنهم لا يملكون القدرة على عرض أدائهم وأفكارهم فيما يخص العمل، وكذلك لا يستطيعون الوصول إلى تحقيق أهدافهم الخاصة"⁽²⁾.

وعموما يمكن القول أن هذا النوع من الصراع ينشأ داخل الجماعة الواحدة، أي بين أفراد ينتمون إلى نفس الجماعة، وذلك بسبب التباين في الحاجات، أو القيم أو المدركات، وكذا نتيجة لاختلاف الثقافات التي ينتسب بها الأفراد.

إضافة إلى أن هذا النوع من الصراع قد يؤدي إلى حرمان أفراد هذه الجماعة من تحقيق أهدافهم.

3- الصراع على مستوى التنظيم: حيث تتميز الوحدات المشكلة للتنظيم بالتداخل والتعقيد وهو ما

يجعل وجود الصراع في هذه المنظمة أمرا حتميا، " يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم وكذلك الصراع يحدث نتيجة للاختلاف حول السلطة

(1) ليلي عبد الحليم قطيشات: إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 71.

(2) خضير كاظم حمود فريحات وآخرون: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 147.

والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى، وبالتالي تقوم هذه الأخيرة بالتعبير عن سخطها وعدم رضاها بمختلف الوسائل والصور المتاحة⁽¹⁾.

كما يحدث أيضا نتيجة للصراع حول الموارد الخاصة وكذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق من قبل المنظمة.

ويأخذ الصراع التنظيمي في هذا المستوى صوراً متعددة:⁽²⁾

3-1 الصراع الأفقي: ويحدث عادة بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

3-2 الصراع العمودي: ويحدث عادة بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين، نتيجة عدم الإتفاق على سبل الإنجاز المستهدف للعمل مثلا.

وعموما يمكن القول أن هذا الصراع يحدث في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر، أو في حالة الوصول إلى إستنتاجات مختلفة بين الأطراف حول موضوع ما داخل الوحدة التنظيمية، أو بسبب فقدان الثقة بين الأعضاء.

ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات يدور حولها الصراع بين الجماعات ويتمثل في:⁽³⁾

- الإختلاف على اتخاذ القرارات.
- التباين في الأهداف.
- الفرق الإدراكية.

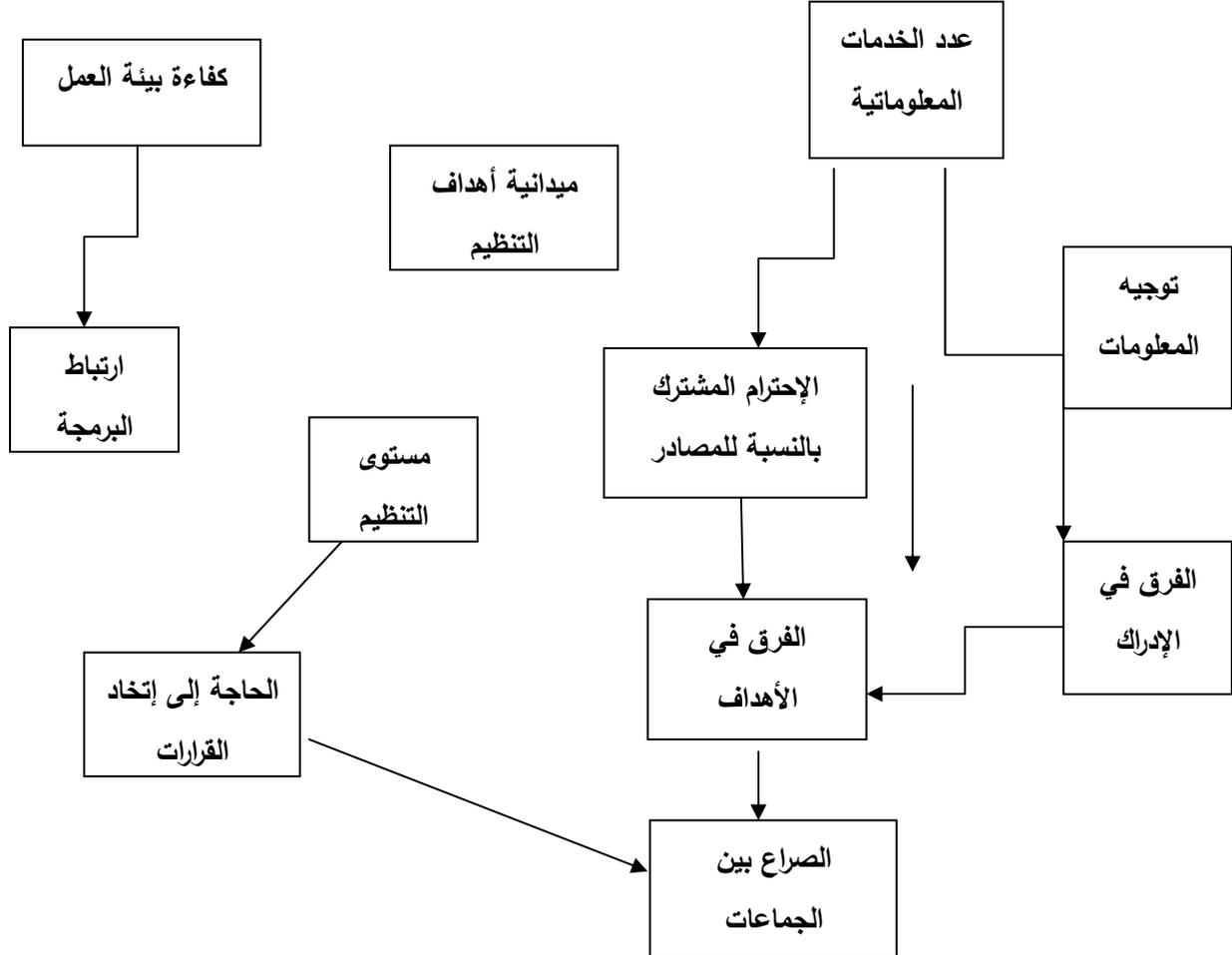
(1) محمد حسن حمادات: وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص83.

(2) أحمد الخطيب، عدل سالم معاينة: الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتيجياتونماذج حديثة، ط01، عالم المكتب الحديث، أريد، الأردن، 2009، ص482.

(3) JGMarch ,H-A ,SiMON ,Les organisations : problemes psychosociologique, 2^{eme} éditions : tradvirepar : J-c Rouchy et G-Prunier, bordas,paris, France, 1991,pp126-127.

وهذا ما سيوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم 01: الصراع على مستوى الجماعة.



المصدر: زرفاوي أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مرجع سابق، ص 84.

سابعا: المخرجات الإيجابية للصراع

يعترف أصحاب الفكر الإداري بالأثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة، ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي: (1)

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد، ويبرز القدرات والإستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- قد يؤدي الصراع إلى حالة التعامل والإنسجام بين الأفراد حيث يتعرفون على بعضهم البعض أثناء الصراع، مما يجعلهم يدخلون في علاقات تعاونية تسمح لهم بالتقارب وتدليل نقاط الإختلاف والتباين في الإدراكات (2).
- يعمل على زيادة النمو والإنتاجية.
- يفتح قضايا للمناقشة بطريقة مباشرة.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.

يعتبر الصراع أمر مقبول ومرغوب فيه في بعض الحالات لأنه يحفز على الإبداع وبيعت روح التنافس بين الأفراد والجماعات، كما يساهم في إكتشاف الأخطاء والثغرات في الهيكل التنظيمي وهذا إذا تم إستغلاله وإدارته لخدمة التنظيم.

ثامنا: المخرجات السلبية للصراع

إن النظرة التقليدية للصراع ترى بأنه سلبي وضار حيث أنه يشنت الجهود ويستهلك قدرا كبيرا من موارد المنظمة ويتسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين مما يقلل من الإنتاجية ويضعف الأداء ويوتر

(1) زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، مرجع سابق، ص 123.

(2) واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط01، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 56.

الفصل الثالث الصراع التنظيمي

العلاقات بينهم فيصبح التعاون مستحيلا مما يتسبب في حالات العنف بين العمال، ويمكن إجمال هذه الآثار السلبية فيما يلي:⁽¹⁾

- الصراع يزيد التوتر والإضطرابات النفسية مما يؤدي إلى الإحباط، ضعف الثقة في النفس، إنخفاظ الروح المعنوية ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين نتيجة السلوكيات السلبية.
- يعيق العمل التعاوني ويحطم الروابط بين الأفراد والجماعات، ما يجعل الأطراف ترفض تبادل المعلومات المتوفرة والتي تعتبر أساس العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة، ما يعيق الخلافات والفروق السلبية بين هذه الأطراف.
- قد يكون له تأثيرات على الصحة الجسمية للأفراد نتيجة السلوكيات العدوانية التي قد تصدر عن بعض أطراف الصراع⁽²⁾.
- انخفاض الإنتاجية والجمود في الأداء، من خلال تقليل جودة وكمية الإبداع نتيجة حالة الإنفعال والتشويش والقلق الذي يسود المنظمة.
- إنعدام الثقة بين الإدارة والعمال وهذا ما يجعلهم يلجؤون إلى وسائل وأعمال انتقامية مضرّة للجميع، كإتلاف أدوات ومعدات العمل، ترويح الإشاعات⁽³⁾.
- يهدر الوقت والجهد و المال على حساب نشاطات أخرى قد تكون أكثر أهمية.

إن الصراع التنظيمي يمثل إختلال وظيفي في عمل المنظمة نظرا للعوائد السلبية الناتجة عنه كالتوتر والاضطرابات النفسية، فقدان احترام الذات، تركيز الأفراد على الإنجازات الفردية أكثر من الإنجازات الجماعية، ضعف القدرة على إتخاذ القرارات التي بدورها تؤدي إلى انخفاض إنتاجية المنظمة وضعف الأداء، وهذا ما يؤثر سلبا على فعالية المنظمة.

إضافة إلى أن الصراع يخفض مستويات رضا الأفراد داخل المنظمة التي تدفع بهم إلى اللامبالاة والأخطاء الكثيرة وإضاعة الوقت.

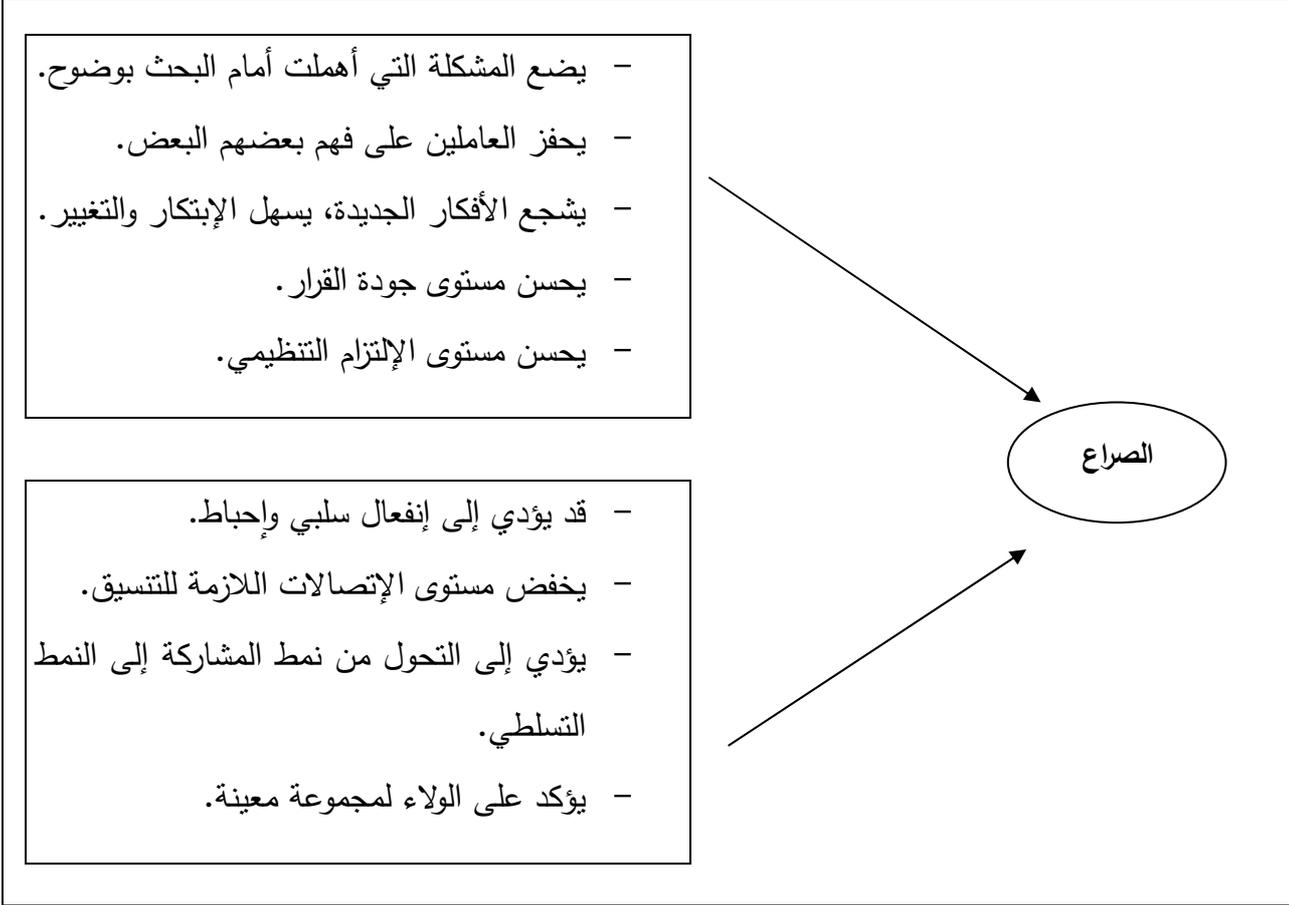
(1) معن محمود عياصرة، وآخرون: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، مرجع سابق، ص15.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر - الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص2015.

(3) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص380.

ويمكن تلخيص المخرجات السلبية والإيجابية للصراع في الشكل الآتي:

شكل رقم 02: المخرجات الإيجابية والسلبية للصراع.



المصدر: زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، مرجع سابق، ص124.

تاسعا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تتعد أساليب إدارة الصراعات والتعامل معها من منظمة إلى أخرى وداخل المنظمة الواحدة ولا يوجد أسلوب مثالي لحل الصراعات فلكل منها مزايا وعيوب، وتحكمها متغيرات الموقف والحالة، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

1. التجنب: أي تجاهل الأفراد المسببين للصراع وكل مصادر الصراع، " ويتم إتباع هذه الطريقة حينما لا يكون هناك أي شكل من أشكال الرغبة في التعاون بين الوحدة التنظيمية والوحدة الأخرى المتصارعة معها، كما أن الوحدة متداخلة ومدافعة وليس لديها أي قدر من الوضوح في طلباتها، أو في طرق حل موضوع الصراع، ويأتي هذا الوضع حينما لا تكون هناك صلة أو تعاون مسبق بين الودعتين المتصارعتين، وبالتالي يكون الحل بعدم حل المشكلة أو تناسبها أو تأجيلها، كما لو أن المشكلة ستحل تلقائياً، وحينما يرغب الطرفان في تجميد الأمور وقتياً فإن تجنب الحل هو الأنسب"⁽¹⁾، إن هذا الأسلوب يقوم على التغاضي عن مسببات الصراع وذلك في شكل إنسحاب سلبي من المشكلة أو كبت إيجابي للقضية، لكنه لا يحقق نتائج على المدى الطويل، لأنه لا يقوم بتشخيص أسباب الصراع وكيفية التعامل معها بفعالية.

2. التسوية: إن هذا الأسلوب هو عبارة عن مساومة أو إجراء صفقات تبادل لا ينتج عنها رابح ولا خاسر "ويستخدم عندما تكون الوحدة في وضع متوسط من التعاون وفي وضع من الوضوح والحسم في الطلبات، فتميل الوحدة إلى الاعتدال لحل المشكلات والصراعات وتحاول التركيز على نقاط الإتفاق وليس الإختلاف، وتحاول أن تقنع الطرف الآخر بذلك، والتسوية هي محاولة لتطيف الجو بين الوحدات المتصارعة"⁽²⁾، يقوم هذا الأسلوب على تقديم تنازلات من قبل أطراف الصراع مقابل حصولهم على مكاسب من خلال التفاوض أو الحوار ويتضمن التقليل من شأن الإختلاف وفي نفس الوقت التركيز على الأشياء المشتركة بين الأطراف، ويتم استخدام الأسلوب عندما يكون الطرفان قويان ويرغبان في الحصول على حل.

(1) زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، مرجع سابق، ص136.

(2) زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، المرجع السابق، ص138.

3. التعاون: وذلك من خلال العمل على نقاط الإتفاق وتجنب نقاط الإختلاف، ويتميز هذا الأسلوب بأن أطراف الصراع يعتقدون بإمكانية تحسين العلاقة عن طريق تخفيف التوتر بينهما " حيث تميل الوحدة إلى محاولة حل المشاكل وإشتراكها مع الطرف الآخر للوصول إلى حل، وذلك إذا توفرت الشروط اللازمة لذلك فالوحدة التنظيمية لديها طلبات واضحة، وبالرغم من ذلك فالوحدة راغبة جدا في التعاون مع الطرف الآخر المتصارعة معه، وتظهر رغبة في التعاون من خلال رغبتها في الجلوس على مائدة التفاوض، بل أكثر من هذا من خلال رغبتها في فهم الطرف الآخر ومحاولة التوصل إلى وضع يكون فيه الطرفين فائزين"⁽¹⁾.

يتميز هذا الأسلوب بالتعاون بين الطرفين لإيجاد حل مقبول يلبي إحتياجاتهما.

4. التساهل: وهو محاولة طرف ما تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتى وإن كان على حساب مصلحته الخاصة، وفي هذه الطريقة نجد أن هناك تعاوننا متوسطا من الوحدة بالرغم من دفاعها وتخاذلها في مطالبها، وبالتالي فمن الممكن أن تتساهل الوحدة في قبول أي حل وتتكيف معه والوحدة تؤثر على نفسها فتقبل أول حل يطرح عليها وتحاول الوحدة أن تتكيف معه، وبالتالي فالوحدة في درجة تعاونها المتوسط تستجيب وتخضع للحل المطروح بواسطة الوحدة الأخرى، والتي غالبا ما تكون أقوى من الوحدة الأولى"⁽²⁾ لكن هناك من يرى أن هذا الأسلوب يعد مؤشر على ضعف إدارة المؤسسة وأنه يعمل على تقويت وإضاعة الفرص لتحقيق بعض الأهداف.

5. التنافس: يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا تكون لدى الأطراف الرغبة في التعاون أو التفاهم بينهما"، ويعرف التنافس بأنه التغلب على الطرف الآخر بمحاولة تعزيز مصالح الطرف الأول على حساب مصالح الطرف الآخر، أي محاولة طرف ما أن يحقق مصلحته الخاصة على مصلحة الطرف الآخر"⁽³⁾، والتنافس باعتباره أسلوب للتعامل أو معالجة الصراعات التنظيمية هو محاولة السيطرة الكاملة وهو موقف يحاول فيه طرف ما أن يحصل على كل شيء (ربح/خسارة) ويعتمد هذا الأسلوب على القوة

⁽¹⁾ زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، مرجع سابق، ص 139.

⁽²⁾ زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، المرجع السابق، ص 136، 137.

⁽³⁾ موسى اللوزي: التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 99.

حيث تستخدم أي قوة تعتقد أنها متاحة لك لكسب ود الأفراد إلى جانبك، وتعد القدرة على المجاملة وتقديم الجزاءات المالية وغيرها، والقوة من الوسائل التي يشجع استخدامها في هذا الأسلوب⁽¹⁾.

إن هذا الأسلوب يستخدم في الأوقات الطارئة وفي علاقات العمل التي تقل فيها الثقة المتبادلة، وهو يعمل على خلق روح المنافسة والإبتكار والتجديد، لكن ما يعاب عليه أنه يهدم روح الجماعة والتعاون بين الأفراد والجماعات.

(1) موسى اللوزي: التطور التنظيمي، أساليب ومفاهيم، مرجع سابق، ص 99.

خلاصة الفصل:

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

الفصل الرابع: أخلاقيات المهنة

تمهيد

أولاً: مفهوم أخلاقيات المهنة

ثانياً: التطور التاريخي لأخلاقيات المهنة

ثالثاً: مصادر أخلاقيات المهنة

رابعاً: العوامل المؤثرة في أخلاقيات المهنة

خامساً: أهداف أخلاقيات المهنة

سادساً: أهمية أخلاقيات المهنة

سابعاً: صفات (خصائص) أخلاقيات المهنة

ثامناً: أخلاقيات المهنة ضرورة إدارية

تاسعاً: وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة

عاشراً: الأخلاقيات المطلوبة في العامل

أحداً عشر: الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل

اثناً عشر: أسباب تراجع أخلاقيات المهنة

خلاصة الفصل

تمهيد

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

أولاً: مفهوم أخلاقيات المهنة:

إن وضع مفهوم واضح ومحدد لأخلاقيات المهنة يعد أمراً صعباً لأنه يركز على مبادئ ومعايير تحكم سلوك الأفراد في بيئات مختلفة وسيتم التطرق إلى التعريفين الآتين:

➤ أخلاقيات المهنة: "هي مجموعة القواعد والأصول المتعارف عليها عند أصحاب المهنة الواحدة التي تستلزم من الموظف سلوكاً معيناً قائماً على الإلتزام بها بحيث تكون مراعاتها محافظة على المهنة وشرفها والإخلال بها خروجاً عليها وعلى شرفها"⁽¹⁾.

اعتبر هذا التعريف أخلاقيات المهنة أنها مجموعة من الأسس والقواعد التي يجب على العامل الإلتزام بها للمحافظة على مهنته.

➤ وتعرف أيضاً " بأنها مجموعة القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق ويتعارف عليها أفراد مهنة ما حول ما هو خير وحق وعدل في نظرهم وما يعدونه أساساً لتعاملهم وتنظيم أمورهم وسلوكهم في إطار المهنة"⁽²⁾.

هذا التعريف ينظر إلى أخلاقيات المهنة بشكل أوسع من سابقه حيث يضيف بأن هذه الأخلاقيات هي معيار للتمييز الصواب والخطأ، جيد أو سيئ، حلال أو حرام.

ثانياً: التطور التاريخي لأخلاقيات المهنة

تعتبر أخلاقيات المهنة منطلقاً للتمييز بين الصواب والخطأ والصواب في مجال العمل، وهي وسيلة لتدريب الأفراد للتعامل مع السلوك المنظم، فقد يتعدى الغرض من هذه الأخلاقيات في مجال العمل من مجرد تعلم الفروق بين الصواب والخطأ إلى تسليح الأفراد بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقيد السلوك الأخلاقي واستخدامها أثناء التطبيق الأخلاقي للقرارات الاستراتيجية، وتعتبر هذه الأخلاقيات وليدة ثقافة المجتمع التي تعد بدورها من نواتج البناء الاجتماعي.

وقد مرت أخلاقيات العمل بمراحل متعددة خلال فترة تطورها عبر التاريخ، "فقد كان ميثاق حمّورابي الذي

(1) أديب ذيابحمادنة: درجة إلتزام معلمي اللغة العربية ومعلماتها بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 09، عدد 01، 2013، ص 33.
(2) أديب ذياب حمادنة: درجة إلتزام معلمي اللغة العربية ومعلماتها بأخلاقيات مهنة التعليم، المرجع السابق، ص 33.

وضع عام 1780م بمثابة أول مرشد أخلاقي يسجله التاريخ، وقد أصبح هذا الميثاق بما يحتويه أساس مملكة "بابليون"، وبالرغم من أن العديد من أحكامه قد تبدوا لنا وفقا لمقاييس عالمنا المعاصر غير أخلاقية مثل تلك المتعلقة بالرق..غير أن ذلك لا ينفي أن هذا الميثاق قد أرسى بالفعل مجموعة من القواعد التي أتاحت وجود التجارة والحضارة⁽¹⁾.

وقد قامت حضارات قديمة بوضع مبادئ ومبادئ خاصة بها مثل: "إنجيل كونفوشيوس" العام 500 قبل الميلاد، إضافة إلى الموثيق الإلهية مثل الوصايا العشر لموسى والقرآن الكريم، ففي الأديان السماوية ولاسيما الإسلام كانت هناك إشارات واضحة على أهمية الأخلاق في العمل، فالعمل في الإسلام هو حاجة أخلاقية ودينية فضلا عن أنه مطلب⁽²⁾.

وخلال عصر الإصلاح من القرون الوسطى، برزت شخصيات إصلاحية أمثال "جون كوهمي" "مارتن لوثر" التي ناقشت التجارة والأعمال، وفتحت الطريق لتعزيز أخلاقيات العمل البروتستانتية من خلال اعتبارهم أن الناس يمكنهم خدمة الله من خلال خدمة الناس⁽³⁾.

ويعد عصر الإصلاح نقطة بداية أوروبا لبناء نهضة الأعمال وفي تلك الفترة بالذات كان هناك جدل واسع بشأن فصل الدين عن السياسة، وولادة ما يعرف بالاقتصاد السياسي⁽⁴⁾.

وفي القرن السادس عشر كانت المواقف الإيجابية اتجاه العمل جزءا لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي مثل فارقا كبيرا في طريقة تفكيره في العمل قياسا بالعصور الوسطى والكلاسيكية، حيث عزز عالم الاجتماع والاقتصاد السياسي الألماني "ماكس فيبر" هذا الموقف عند إصداره لكتاب بعنوان "الأخلاق البروتستنتية" عام 1904م، إذ وظف القيم الدينية لخدمة الاقتصاد، ووضح في كتابه أن العوامل الأساسية للأخلاقيات هي: الجهاد، الانتظام، أولوية ميدان العمل، تأهيل الرغبات.

وفي القرن الثامن عشر أكد آدم سميث في بحثه طبيعة وأسباب ثروة الأمم، أن للعمل قيمة عليا

(1) نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سابق، ص45

(2) جون سوليفان: أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، مطابع معهد الإدارة العامة، ص76.

(3) أمينة بودراع: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة مسيلة، الجزائر. 2013، ص19.

(4) أمينة بودراع: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، المرجع السابق، ص19.

ودعا إلى حرية الأعمال والتأكيد على اليد الخفية التي تؤدي الأعمال من خلال سعيها إلى تعظيم الربحية، ومن خلال المنافسة الحرة إلى تحقيق منافع المجتمع.⁽¹⁾ ومن هنا انطلقت الرأسمالية التي تدعو إلى إطلاق حرية الأعمال، وتشجيع المنافسة بغض النظر عن الوسائل المستخدمة فيها. وبيزوغ فجر الثورة الصناعية والتغيرات التي رافقت الأعمال ازدادت حدة المشاكل الأخلاقية، وتمثل ذلك في الاستخدام السيئ للأطفال في العمالة، حيث سعت المنظمات لتحقيق الربحية على حساب القيم الإنسانية، مما أدى إلى ظهور مدارس الفكر الإداري التي حاولت رسم منهجية للعمل تتناسب وطبيعة المرحلة التي كانت تمر بها الأعمال آنذاك⁽²⁾.

وبالانتقال إلى مجال الأعمال فإن الاهتمام بالأخلاقيات ظهر في سبعينيات القرن الماضي ويؤرخ الباحث Norman Bouie تاريخ ولادة أخلاقيات العمل في حقل المنظمات عام 1974م حيث عقد المؤتمر الأول لأخلاقيات الأعمال في جامعة كنساس والذي فتح الباب لتكون الأخلاقيات ضمن مناهج المنظمات، إذ تم إصدار العديد من الكتب والمؤلفات والبحوث التي تخص أخلاقيات العمل والمهنة⁽³⁾.

وبالعودة إلى العصر الحالي عصر المعرفة وثورة المعلومات والانفتاح العالمي فيم بين البلدان والعالم الذي أصبح في متناول الجميع بفضل تقنيات الإتصال المتقدمة، فقد أصبحت الأخلاقيات في الأعمال تمثل تحديًا حقيقيًا يواجه المنظمات، ويحدّد لها سبل النّجاح والبقاء في عالم المنافسة⁽⁴⁾.

ثالثًا: مصادر أخلاقيات المهنة:

إن أخلاقيات العمل هي إحدى أهم الأساسيات التي يجب أن يتحلّى بها الأفراد العاملون داخل أي تنظيم، والتي يبني عليها كل صرح مؤسّساتي متين، باعتبارها الأساس المنظم للعلاقات داخل بيئة أو محيط العمل بشكلها الرسمي أو غير الرسمي، غير أن هذه الأخيرة لها مصادر عديدة ومتنوعة تستقى منها، وهي كالآتي:

(1) نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سابق، ص 60.

(2) أمينة بودراع: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مرجع سابق، ص 20.

(3) <http://www.scv.edu/ethics/practicing/focusareas/business/conference/presentation/business-ethics-history.HTML>.15/03/2017.10:10.

(4) محمد عبد الفتاح ياغي: الأخلاقيات في الإدارة، ط01، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص 106.

أولاً: المصدر الديني: يعتبر المصدر الديني من أهم المصادر التي تستمد منها أخلاقيات الأفراد وسلوكياتهم الإيجابية في الحياة والعمل وغيرها. " فهو أهم مصدر يؤكد الناحية الإجتماعية الأخلاقية ويدعو إلى تقوى الله سبحانه وتعالى، وتستمد أيضاً من السنة النبوية الشريفة"⁽¹⁾. فالدين الإسلامي هو خير مصدر للأخلاق، فهو يؤكد على الأخلاق الحسنة والطيبة التي يستطيع بها الإنسان أن يكسب ود الآخرين، ويحل كل ما يتعلق بالجوانب الإنسانية للفرد في الحياة، وكذا تنظيم العلاقات بين الأفراد والمجتمعات.

ثانياً: المصدر التشريعي (القانوني): يعتبر المصدر القانوني وكذا التشريعات المعمول بها داخل التنظيمات مصدراً مهماً من مصادر الأخلاقيات، فهي تحدّد الصفات أو السمات التي يجب أن يتحلّى بها العامل داخل مكان العمل، والتي تفرض عليه التحلي بها، "فهي تحدّد للعمال الواجبات الأساسية المطلوب تنفيذها والتحلي بها"⁽²⁾.

وبالتالي فإن القانون له صفة الإلزام، ويجب التحلي به من خلال إتباع النصوص التشريعية والقانونية التي تحدد الأخلاقيات المهنية التي يجب التحلي بها من قبل الأفراد، هؤلاء الذين يجب عليهم تطبيقها والإمتثال لها.

ثالثاً: العائلة والتربية البيئية: فالعائلة هي الخلية الأساسية والنواة الأولى التي تتولى مهمة تكوين الأفراد وتنشئتهم الإجتماعية، فالفرد يتعلم من الأسرة مبادئه الأولى في السلوك، وتتوقف سلامة هذه السلوكيات المكتسبة لدى الفرد على سلامة سلوكيات الأسرة والتربية الحسنة له "حيث يبدأ الفرد صغيراً باكتساب سلوكه الحسن أو السيئ من هذا المنبع الأول، فلا تتوقع من العوامل المفككة ولا تحترم بعضها البعض ولا العمل المشروع ولا الكسب الحلال أن تبني فرداً صالحاً يتمتع بأخلاقيات ملتزمة في ميدان عمله"⁽³⁾.

وبطبيعة الحال فإن الفرد في مجال العمل، أو في مختلف مجالات حياته، إنما هو مرآة عاكسة لطبيعة أسرته، وأدائها وسلوكياتها. لأنها النواة الأولى التي تتولى إكسابه السلوكيات وتعمل على تهيئته لخوض مراحل حياته بناء على ما اكتسبه خلال فترة طفولته من تربية وأخلاق.

(1) أديب ذياب حمادة: درجة إلتزام معلمي اللغة العربية ومعلماتها بأخلاقيات مهنة التعليم، مرجع سابق، ص 31.

(2) أديب ذياب حمادة: درجة إلتزام معلمي اللغة العربية ومعلماتها بأخلاقيات مهنة التعليم، المرجع السابق، ص 31.

(3) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 58.

رابعاً: ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته: فبعد دور العائلة في تكوين الفرد وإكسابه سلوكيات معينة، يأتي دور المجتمع المحيط بقيمه وعاداته في إكسابه قيماً وسلوكيات معينة يأخذها منهم. "في بداية احتكاك الفرد بالجماعة تظهر لديه القابلية أن يأخذ من قيم الجماعة، وتتشكل لديه روح الانتماء، ويصبح بذلك مدافعاً عن قيمها وأعرافها وتقاليدها فإن كانت هذه الأعراف واضحة لدى الفرد ومنسجمة مع بنائه الأسري الأولي نراها تتجسد دائماً في سلوكياته داخل مكان العمل"⁽¹⁾.

فاعتبار أن الإنسان كائن إجتماعي بطبعه، يحتك بأفراد مجتمعه، فإنه يكتسب منهم عادات وتقاليده، تصبح مع الوقت شيئاً من كيانه وشخصيته، فهو بذلك يكتسب سلوكياتهم وأخلاقهم التي تزرع فيه ويمارسها في مجالات حياته، وبذلك يصدق المثل القائل بأن الإنسان سجين عادات مجتمعه.

خامساً: الجماعات المرجعية: الجماعة المرجعية بشكل عام هي كل شخص أو جماعة تعد بمثابة نقطة مقارنة أو مرجع لشخص ما في تشكيل قيمه وسلوكياته واتجاهاته " فالجماعات المرجعية هي في حقيقتها مصدر مهم للسلوك الفردي الأخلاقي أو غير الأخلاقي، وقد يكون التأثير بها سبباً في إتخاذ قرارات كارثية أحياناً. وغالباً ما يقع الفرد في مجتمعاتنا تحت تأثير أكثر من جماعة مرجعية واحدة في نفس الوقت، تجعله في موقف محير ومتناقض ينعكس على شخصيته وقراراته"⁽²⁾.

فالجماعة المرجعية لها تأثير بليغ على سلوكيات الأفراد، إذ تدفع بالفرد إلى القيام بسلوكيات معينة أو التحلي بأخلاقيات معينة باعتبارها نقطة مقارنة أو مرجع يلجأ إليه ويحتكم إليه في اختيار سلوكياته.

رابعاً: العوامل المؤثرة في أخلاقيات المهنة:

هناك العديد من العوامل التي تحول دون الوصول إلى تحقيق الأخلاقيات المهنية في المؤسسة وهي:

1. البيئة الإجتماعية:

وهي البيئة التي تتحدد فيها الصفات الوراثية للفرد وتتحدد فيها شخصيته واتجاهاته والقيم التي يؤمن بها، وتتمثل في المؤسسات الإجتماعية على اختلافها كالأُسرة، المسجد، الحي، مكان العمل إضافة إلى المجتمع الذي يعيش فيه "ولهذا نجد أن البيئة الإجتماعية تساهم بشكل مباشر وفعال في عملية التنشئة

(1) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 58.

(2) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص 59.

الإجتماعية، من خلال تنمية وتطوير السلوك الإنساني، وتساعد الفرد على أن يكون أكثر إدراكا للناس والأشياء، وتكسبه معرفة لغيره وب نفسه، وكذلك تنمي لديه الكثير من الأحاسيس كالخوف والعاطفة ومشاعر الإحترام اتجاه الوالدين⁽¹⁾.

فالفرد مهما بلغت قدراته وإدراكاته فإنه لا يمكن أن يكتشفها لوحده بل يكتسبها من الوسط الإجتماعي الذي يعيش فيه. وكمثال على ذلك " المحاباة والوساطة تبين لنا علاقة البيئة الإجتماعية بسلوك العامل حيث أن العامل في المنطقة العربية على وجه الخصوص يضع في الاعتبار عند التعامل مع العمال بأن يخدم ويلبي أولاً وقبل كل شيء مصالح من يمس إليه بصلة القرابة أولاً والصدقة ثانياً، والسبب في ذلك يعود إلى أن الأسرة والعشيرة هي بؤرة التنظيم الإجتماعي الذي ينتمي إليه العامل، ويتعلم من خلاله بأن الولاء في المقام الأول ليس للمصلحة العامة بل هو الأسرة والعشيرة، ولا ريب في أن تلك العصبية الأسرية تنتقل إلى الجهاز الإداري عن طريق سلوك العامل وعند تعامله مع الآخرين⁽²⁾. أي أن العامل عند التحاقه بالعمل في مؤسسة ما فإنه يكون حاملاً معه لمعتقدات وقيم اكتسبها من الوسط الإجتماعي (البيئة الإجتماعية) الذي يعيش فيه وبالتالي يكون من الصعب عليه التخلي عنها، وهذا ما يجعله يتخلى عن العمل وفقاً لأخلاقيات المهنة التي تعتبر أساساً للتمييز بين السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ.

2. البيئة الإقتصادية:

هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي قد تنعكس سلباً أو إيجاباً على العمل وفقاً لأخلاقيات المهنة فتدني أجور العمال وانتشار الفقر مثلاً قد يدفع العامل نتيجة للأوضاع المزرية التي يعيشها وعدم قدرته على تلبية الحاجات الأساسية إلى اللجوء إلى الطرق الغير أخلاقية لتحسين أوضاعه وهذا ما يخل بالقيم التنظيمية كالصدق والنزاهة والتعاون ويعيق الإلتزام المهني للعمال " ويجب التأكيد هنا أن الفرد في الدول النامية له متطلباته الكبيرة التي لا تتناسب مع ما تستطيع الدولة توفيره من سلع وخدمات، كما أن العاملين لهم تطلعاتهم وآمالهم في تحسين أوضاعهم المعيشية، وزيادة وسائل الراحة وهم لا يملكون غير رواتبهم الضئيلة، ولذا فإن احتمالات الانحرافات كبيرة سواء من قبل المواطن الذي يريد أن يحصل على

(1) أسامة محمد خليل الزيناتي: دور الأخلاق المهنية في تعزيز المسؤولية الإجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، مرجع سابق، ص 18.

(2) أسامة محمد خليل الزيناتي: دور الأخلاق المهنية في تعزيز المسؤولية الإجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، المرجع السابق، ص 18.

السلعة أو الخدمة دون غير أو أكثر منه، أو من قبل العاملين أنفسهم الذين يريدون الحصول على مدخول إضافي حتى ولو عن طريق غير مشروع"⁽¹⁾.

يمكن اعتبار أن الأوضاع الاقتصادية المتدنية وارتفاع المعيشة سببا في إخلال الموظف بالقيم التنظيمية وفي الحد من الإلتزام المهني لدى العامل كالشفافية والتفاني في الأداء والتقييد بالتشريع المعمول به، ولكن لا يمكن اعتبار أن الفقر هو السبب الوحيد للتخلي عن أخلاقيات المهنة فهناك أشخاص بطبيعتهم يحبون السلطة والسيطرة على زمام الأمور فمهما بلغت مراتبهم فإنهم لا يقتنعون بها ويريدون أكثر وأكثر حتى ولو كان ذلك بطرق غير مشروعة فذلك أصبح عادة عندهم لا يستطيعون التخلي عنها.

3. البيئة السياسية:

وتتمثل في العلاقات بين المؤسسة والدولة ومع الأفراد الذين يمتلكون قوة سياسية ومدى تمتع الأفراد بحرية التعبير، إضافة إلى طبيعة النظام القائم في الدولة فضعف الممارسة الديمقراطية وشيوع الإستبداد السياسي والدكتاتوري له دور في التخلي عن أخلاقيات المهنة "بالإضافة إلى مدى فعالية الرقابة على أنماط السلوك الإداري للعامل، بحيث تحفز السلوك الإداري الأخلاقي أو تردع وتعاقب السلوك الإداري اللاأخلاقي، لذلك فإن غياب الرقابة وضعف الجهاز القضائي وفساد السياسيين وانفتاقار الدولة لمعايير الحساب، هذه العوامل كلها تساهم في إنحراف سلوك العاملين وتزيد الخرق للقوانين وتسهل عملية التخلص من العقاب، فيعم الفساد الأخلاقي، وفي ظل غياب الرقابة أيضا يبدي العامل أحيانا سلوكا إداريا يهدف إلى إرضاء رغبات السلطة التنفيذية على حساب المصلحة العامة ويعود السبب في ذلك إلى خوف العامل من هؤلاء الذين يمتلكون حق التعيين والطردهم...."⁽²⁾.

فكنتيجة لغياب الرقابة وغياب مبدأ الثواب والعقاب فقد يؤدي ذلك إلى إنحرافات سلوكية وأخلاقية كاستغلال السلطة لتحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة، إضافة إلى التجاوزات القانونية والمالية للمسؤول تشجع العمال على ارتكاب تجاوزات مماثلة مما يؤدي إلى إنهيار القيم الأخلاقية وبالتالي

(1) أسامة محمد خليل الزيناتي: دور الأخلاق المهنية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، مرجع سابق، ص 19.

(2) أسامة محمد خليل الزيناتي: دور الأخلاق المهنية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، المرجع السابق، ص 19.

الفصل الرابع أخلاقيات المهنة

تراكم الفساد داخل المؤسسات وإحلال محلها العمل اللاأخلاقي الذي يقوم على الرشوة، المحسوبية، إفشاء السر المهني.

خامسا: أهداف أخلاقيات المهنة:

وتتمثل في النقاط الآتية⁽¹⁾:

- ضبط السلوك المهني الشخصي الذي يجب أن يتحلى به المؤتمنون على مصالح الدولة.
 - فهم الواجبات المعنوية والتذكير بنظام الجزاءات الإيجابية والسلبية كوسيلة من الوسائل الناجحة لتفادي بعض المظاهر السلوكية المحظورة.
 - إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به الإدارة.
 - ضمان التوازن بين الأحكام الأخلاقية وضرورة المحافظة على حريات وحقوق العاملين.
- تهدف أخلاقيات المهنة بوجه عام إلى وضع ضوابط أخلاقية لضبط السلوك المهني الشخصي وتوفير بيئة عمل مواتية لزيادة الإنتاجية، إضافة إلى بعث الطمأنينة والثقة في المجتمع فيما يتعلق بخدمات أعضاء المؤسسة، ووضع ميثاق أخلاقية يحتمك إليها العمال للتقليل من النزاعات في العمل.

سادسا: أهمية أخلاق المهنة:

إن الإهتمام بأخلاقيات المهنة يعتبر من أهم أسباب التنمية والتطور لأي مؤسسة، كما أن عدم الاكتراث بهذه الأخلاقيات يعد من أهم عوائق النجاح والإنجاز، وذلك لما لها من أهمية في مجال العمل والتي يمكن إيجازها في النقاط الآتية⁽²⁾:

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

⁽¹⁾ أسامة محمد خليل الزيناتي: دور الأخلاق المهنية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، مرجع سابق، ص 17.

⁽²⁾ أسامة محمد خليل الزيناتي: دور الأخلاق المهنية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، المرجع السابق، ص 17.

- الحصول على شهادات عالمية وامتيازات خاصة يقترن بالالتزام المؤسسة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات.

بالإضافة إلى النقاط السالفة الذكر فإن أخلاقيات المهنة أيضا تولد لدى العمال الشعور بالفخر والانتماء للمؤسسة وتقوي لديهم الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق، كما أنها تؤدي دورا مهما في العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة وتحدهم عن العنف والصراعات.

سابعاً: صفات أخلاقيات المهنة:

تعتبر أخلاقيات المهنة عن مجموعة المبادئ والأخلاق والقواعد والمفاهيم السلوكية الراقية التي يتعين على العامل إتباعها في مكان العمل أثناء أدائه لواجباته المهنية وهذه الأخلاقيات كثيرة ومتنوعة وتختلف حسب طبيعة العمل وهي كالآتي:

1. الأمانة: وهي أرقى خلق يمكن أن يتحلى به العامل في عمله، وهي خلق الفطرة السليمة والطبع الكريم، وقد عرف النبي الكريم محمد صلى الله عليه وسلم بالأمانة " والواقع أن أمور الناس لا تستقيم إلا بالأمانة ... والأمانة هي أن يحسن العامل عمله، وأن يؤدي ما عليه من مسؤولية وتبعية اتجاه العامل والدولة والأمة جميعاً"⁽¹⁾.

فخلق الأمانة يقتضي قيام الفرد بعمله على أكمل وجه، دون غش أو إهمال أو تقصير منه، وبذلك فالأمانة ضرورة عملية من أجل ممارسة الأعمال بتقاني وإتقان.

2. الصدق: إن الصدق هو قول الحق وعدم شهادة الزور، وذلك في القول والعمل، " وأرفع درجاته أن يصدق المرء مع ربه، ويليه الصدق مع الناس"⁽²⁾.

والصدق في العمل خلق ضروري، حيث أن العامل عليه أن يؤدي عمله على أكمل وجه وبصدق دون غش.

⁽¹⁾ بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 32.

⁽²⁾ محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي - قيم وأخلاقيات الأعمال، ط 01، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص 104.

3. الإخلاص والإتقان: وهما خلقان ضروريان في العمل، فيجب على العامل الإخلاص في عمله وإتقانه له من أجل أن ينال رضا رؤسائه وزملائه وينال بذلك أجرًا عند الله، قال تعالى: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، وقد حرصت الأنظمة الإدارية واللوائح على تحصين العمل من الفساد مثل الرياء والنفاق بأن يجعل أساس العمل النية، فهو بذلك يصون المصلحة العامة للجماعة والمجتمع، فيحمي عمله من الفساد، أو استغلال عمله في تحقيق مصلحته الشخصية على حساب المصلحة العامة⁽¹⁾.

فبالإخلاص والإتقان يستطيع العمال تحصين أعمالهم من الفساد والنفاق، والسموبه نحو الآفاق، وتحقيق الذات ورفع الروح المعنوية لدى هؤلاء العمال من خلال تفانيهم فيه.

4. القوة: وهي القدرة البدنية والعقلية التي تمكن العاملين أداء العمل على أكمل وجه، "والقوة مطلوبة للعمل كما قال تعالى: "إن خير من استأجرت القوي الأمين" (القصص 26)، فهكذا ينبغي أن يكون الأجراء وهكذا ينبغي أن تكون العمالة، فينبغي أن تراعي فيهم القوة والأمانة⁽²⁾. فالقوة إذن مطلوبة في العمل، من أجل القدرة على ممارسته، والقيام به، والقوة في كل مهنة هي قوة ومعرفة إتقان.

5. الموضوعية: وهي عكس الذاتية، والتي تعني الابتعاد عن الأحكام والعواطف الشخصية والذاتية، والتعامل مع المواقف بطريقة واقعية وعقلانية، "ويقصد بها عدم تأثير العواطف الشخصية على إتخاذ قرار ممارسة سلوك معين"⁽³⁾. فالموضوعية في العمل هي أن يقوم العامل بأداء عمله دون تحيز أو ميل شخصي، أو إصدار قرارات بناء على عواطف معينة كالحب أو الكراهية، لذلك فالموضوعية أداة قوية وآلية متماسكة محددة للأهداف وداعمة لتحمل المسؤولية في الأعمال.

6. التطوير الذاتي: هو منهج يعمل على تنمية وإكساب أي مهارة أو معلومة أو سلوك يجعل الإنسان قادراً على التركيز على أهدافه وإعانتته على التعامل مع العوائق التي قد تواجهه. "وهو أيضا العمل على تحصيل المعارف والمهارات الأساسية والمتطورة في التخصص من خلال القراءات الشخصية وحضور المحاضرات وبرامج التدريب المهني وغيرها مما يحقق الإرتقاء في العمل"⁽⁴⁾. فالتطوير الذاتي ضروري

(1) محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي - قيم وأخلاقيات الأعمال، مرجع سابق، ص 105.

(2) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 31.

(3) نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مرجع سابق، ص 54.

(4) نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، المرجع السابق، ص 54.

فيميدان العمل من أجل سد الفجوات والثغرات بين المهارات والمعلومات المتوفرة لدى العامل في العمل وبينما يحتاجه فعلا، وكذا تفيد في تعلم طرق جديدة ومفيدة للتعامل مع الأزمات وضغوطات العمل والحياة.

ثامنا: أخلاقيات المهنة ضرورة إدارية

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

1. العلاقة بين العاملين والإدارة: إن إقامة علاقات جيدة بين العاملين ورؤسائهم على أساس الثقة والعدالة في التعامل والتعاون والشفافية في إتخاذ القرار وتقدير الجهود يساهم في زيادة إلتزام العمال بالقانون وهذا ما ينعكس إيجابا على إنتاجيتهم " ولكن عندما يشعر العامل بأن إدارة المؤسسة لا تقي بعودها للعاملين فإن هذا يكون أمرا غير محفز لهم على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة لذلك فإن التزم المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع والإشاعات والشكوك والتفاوض"⁽¹⁾ وبالتالي فأسلوب تعامل الإدارة مع العاملين هو الذي يحدد درجة إلتزامهم بالقيم التنظيمية كالتعاون والنزاهة ويحدد نوع العلاقة بينها وبين العاملين. "وهذا الأمر يمتد تأثيره إلى العمالة التي قد تتقدم لوظائف المؤسسة، فالمؤسسة التي تتعامل بطريقة أخلاقية مع موظفيها تجتذب كفاءات سوق العمالة بينما المؤسسة التي لا تبالي بهذه الأمور تفقد الكثير من تلك الكفاءات، ونتائج ذلك على قدرات المؤسسة غنية عن التفصيل، كذلك فإن أسلوب تعامل المؤسسة مع المتقدمين للوظائف ينعكس على الكفاءات التي تقبل التوظيف بها بل والتي نتقدم لها مستقبلا"⁽²⁾ لذلك على إدارة المؤسسة التعامل مع المترشحين بطريقة أخلاقية والابتعاد عن المحاباة والوساطة في عملية التوظيف لأن ذلك ينعكس سلبا على أداء المؤسسة.

⁽¹⁾ محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال، مرجع سابق، ص 116.

⁽²⁾ محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال، المرجع السابق، ص 116،

2. العلاقة بين العاملين: إن أكثر ما يمنع المشاكل بين الزملاء في العمل هو المعاملة العادلة من الرؤساء واهتمامهم بالعمل في المقام الأول وليس بالوشاية والنميمة والتقارير المسيئة للغير، كما أن للمحابة والوساطة دور في فتح المجال للغيرة والترصب بأخطاء الآخرين فتتقلب بيئة العمل من بيئة تنافسية من أجل مصلحة العمل ككل إلا بيئة مملوءة بالصراعات الشخصية ومحاولة الحصول على أكبر قدر ممكن من المكاسب بأقل مجهود ممكن "ولكن عندما يكون الصدق والتعاون والإحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين لصالح العمل"⁽¹⁾.

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

تاسعا: وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة

نظرا للأهمية الكبيرة التي تحتلها أخلاقيات المهنة في المؤسسات، فإن أساليب ترسيخها تتعدد وتتنوع وهي كالاتي:

1. تنمية الرقابة الذاتية : تعرف الرقابة الذاتية على أنها إحساس العامل بأنه مكلف بأداء العمل ومؤتمن عليه دون الحاجة إلى مسؤول يذكره بمسؤوليته ويراقبه في جميع تصرفاته " فالعامل الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستنجح المؤسسة بلا شك، لأن العمال مخلصون لها"⁽²⁾. إن الشريعة الإسلامية تربي الإنسان ليكون رقيبا على نفسه ويخشى عقاب الآخرة أكثر من خشيته من عقاب الدنيا، حيث تجعل العامل يخشى الله تعالى ومراقبته بحيث يشعر انه محاسب على عمله من قبل الله تعالى وليس من قبل المسؤول وتنمي لديه الشعور بالمسؤولية والإهتمام بالمصلحة العامة، وكمثال على ذلك " استبيان أجرته مجموعة روبرت هاف انترناشيونال المحدودة، على أكثر من 1400 عامل،

⁽¹⁾ محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال، مرجع سابق، ص 117.

⁽²⁾ بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 65.

أجاب (58%) منهم بأن الإستقامة والنزاهة هما أكثر صفتان تعجبهم في المترشحين للوظائف، ويشتهر اليابانيون بجديتهم الذاتية في أداء العمل، حيث أن العمل هو وجود المواطن الياباني، وهو ما يعرف بالنزعة الذاتية للبحث عن الذات من خلال العمل، لدى كانت نسبة الغياب عن العمل في اليابان (2%) وحاولت الحكومة اليابانية تخفيض ساعات العمل ففشلت لأن العمال يريدون بقاء ساعات العمل الطويلة⁽¹⁾.

فالمراقبة الذاتية هنا تعتبر الحصن المنيع لعدم الوقوع فيما يخالف الله والدين والشرع والقوانين فالعامل حينما يتعمق الإيمان بالله تعالى في قلبه ويستقر في نفسه يظهر أثره في سلوكه ومراقبته الله تعالى ويخلص النية والقصد في عمله ويرجو رضا الله تعالى ويراعي ضميره في إنجاز عمله، أما في حالة غياب الرقابة الذاتية سيؤدي ذلك حتما لعدم الخوف من الله تعالى وبالتالي انعدام مراقبة الذات ومن ثم التمرد على الأنظمة والقوانين وغيرها.

12. لقدوة الحسنة: إن المدير يجب أن يكون ذات شخصية إيجابية وناجحة ومثمرة بأعمالها وأخلاقها على المستويين الشخصي والعملي " فإذا نظر العاملون إلى هذا المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فهم كذلك من باب أولى. وقد قال الخليفة الأول للمسلمين أبو بكر الصديق رضي الله عنه: وليت عليكم ولست بخيركم، فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوّصوني، لذا فلما مات قال أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه: رحمك الله يا أبا بكر، لقد أتعبت من بعدك"⁽²⁾. وبالتالي فعلى المدير أن يكون خير مثال يقتدى به من خلال التحلي بالنزاهة والشفافية في اتخاذ القرارات لأن ذلك من شأنه أن ينتج عمال يتسمون بالسلوكيات والصفات الحميدة كالمثابرة على العمل والنجاح بعيدا عن الصفات السلبية، وأن يبتعد عن الصفات المذمومة كالرشوة والمحسوبية والتسلط وغيرها.

3. تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة: بين الإسلام أهمية العمل وأظهر بأنه وسيلة لا غنى عنها لتحقيق التطور الإنساني، وأساس مهم لدعم النظام الإقتصادي ومنع المشاكل والنزاعات بين البشر فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية، وازدهار البلد وتحسين مستوى الدخل زاد

(1) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 65.

(2) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص 66.

لديه الالتزام بأخلاق المهنة⁽¹⁾، أي أنه إذا تم الفهم الصحيح للدين وأنه أساس رفع مستوى المعيشة وزيادة الإنتاجية فهذا سيؤدي إلى التزام العامل بالأخلاق المهنية.

5. وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة: إن الإدارة السليمة والناجحة هي التي الأسس السليمة لممارسة كل شخص دوره " لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحيانا من ضعف النظام أو عدم وضوحه، ويمكن للمؤسسة أن تخصص مكتبا خاص للاهتمام بالأخلاق المهنية، يقوم عليه مجموعة من العمال ولهذا الجهاز رقم خاص للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق.. كما يجب أن توضع في مكان ظاهر لائحة للجزاءات تشمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها العامل⁽²⁾، وهذا من شأنه توضيح الرؤية لدى العامل عن الحدود التي لا يجب عليه أن يخرج عنها.

6. محاسبة المسؤولين والموظفين: إن غياب الرقابة والمساءلة المستمرة داخل المؤسسة يقود بلا شك إلى نقشي التقصير واللامسؤولية لدى العمال والمسؤولين لذلك " لا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام، وقد كان عمر رضي الله عنه يسأل الرعية: رأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنتم قضيت ما علي؟ قالوا: نعم، قال: لا حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا"⁽³⁾. فعدم محاسبة هؤلاء المسؤولين والعمال حتما سيؤدي إلى إنتشار ظاهرة التسبب والخرق للقوانين الذي يرجع إلى ضعف الرقابة وعدم تطبيق لوائح الجزاءات الإدارية على المخالفين.

7. التقييم المستمر للموظفين: تستهدف هذه العملية التعرف على مستوى الأداء الذي يقدمه العمال والحكم عليه "مما يحفزهم على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقييما صحيحا، وينال مكافأته، على ذلك، والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم"⁽⁴⁾، وتتمثل أهمية التقييم أيضا في كونه يقلل من تدمير العاملين من التفرفة بينهم وتعطيهم إحساس بعدالة إجراءات المؤسسة.

(1) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص 66.

(2) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 66.

(3) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص 66.

(4) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص 67.

عاشرًا: الأخلاقيات المطلوبة في العامل:

لقد جاء الإسلام بالكثير من القيم الخلقية التي ينبغي على العامل أن يلتزم بها ويحرص عليها في أداء عمله، بغض النظر عن نوع الوظيفة أو الحرفة أو المهنة التي يزاولها، على أساس أن هذه القيم هي صفات ومبادئ واجبة على كل مسلم مهما كان موقعه في العمل الذي يمارسه، وسيتم التطرق هنا إلى خلقين اللذان يمكن اعتبارهما من أهم الأخلاقيات التي يجب أن تتوفر في العامل وهما كالآتي:

1. القوة: وتعني الكفاءة في الأداء والجد والإتقان في العمل وهي " تستعمل تارة في معنى القدرة نحو قوله (خذوا ما آتيناكم بقوة... ويستعمل ذلك في البدن وفي القلب...) أي تستعمل في الأشياء المادية والمعنوية فيقال: قويت أطرافه وقويت عزيمته، وقويت مكانته ومنزلته، إن القوة المعنوية مطلب مهم، وهذه القوة المعنوية فضيلة من الفضائل يعنى بها رجال الأخلاق والأدب فالقرآن يستعمل القوى بمعنى صدق العزيمة وصلابة الإرادة كما قال تعالى (خذوا ما آتيناكم بقوة) أي تقبلوه واحرصوا عليه واعملوا بجد ونشاط ولا تميلوا إلى الضعف والوهن"⁽¹⁾، فالعامل حسب ما جاء به الإسلام يجب عليه أن يتصف بالقوة الحسية والمعنوية ليكون مؤهلاً للعمل الذي يقوم به وذلك بأن يتخذ جميع الوسائل المشروعة التي تجعله قويا في بدنه وفي معلوماته ومهاراته ليحقق أقصى درجة من الأداء الفعال والمثمر.

إن محددات القوة ومعاييرها تختلف من عمل إلى آخر بحسب طبيعة هذا العمل والقدرات اللازمة لأدائه وفي هذا يقول ابن تيمية رحمه الله " والقوة في كل ولاية بحسبها، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب وإلى الخبرة بالحروب، والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم وبالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام"⁽²⁾، فكل عمل يحتاج إلى قوة معينة فمثلا الفلاح يحتاج إلى قوة بدنية والرسام يحتاج إلى مهارة فنية وروح الإبداع أما القائد فيحتاج إلى الخبرة والحكمة على عكس العامل في المستوى التنفيذي الذي يحتاج إلى مهارات يدوية ولهذا يجب مراعاة شروط كل وظيفة قبل القيام بعملية التوظيف وذلك من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب على أسس صحيحة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.

(1) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص31.

(2) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص32.

2. الأمانة: وهي قيمة عليا من القيم الإنسانية وخلق رفيع من الأخلاق الكريمة التي يجب أن يتصف بها كل عامل وتعني كل ما يجب على العامل حفظه كحقوق الآخرين والالتزام بالسر المهني وغيرها "ولا شك أن الأمانة خلق أوجبه الإسلام واعتز بها العرب قبله فإذا أرادوا أن يمتدحوا إنسانا وصفوه بالأمانة وقد أكد القرآن الكريم في كثير من آياته على هذا الخلق وكذلك فعلت السنة المشرفة فقال تعالى (والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون) والواقع أن أمور الناس لا تستقيم إلا بالأمانة، ومنها أن يخلص في عبادته وأن يحسن الانتفاع بوقته، وأن يحسن العامل والصانع والتاجر عمله، وأن يجتهد فيه، ومن الأمانة أن يحسن العامل عمله وأن يؤدي ما عليه من مسؤولية اتجاه المواطنين والدولة والأمة جميعا⁽¹⁾.

إن للأمانة أهمية كبيرة في ميدان العمل حيث أنها تضمن حفظ الحقوق وأداءها على أكمل وجه، كما أنها تتضمن معرفة الواجب والقيام به، إضافة إلى أنها تؤدي إلى تحمل المسؤولية.

ويظهر مما سبق أن تمتع العامل بالقوة والأمانة في المهنة التي يزاولها يعمل على كبح السلوكيات اللاأخلاقية كالغش، إفشاء السر المهني...

ويمكن تلخيص الأخلاقيات المطلوبة في العامل في النقاط الآتية:

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

(1) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 32.

أحدا عشر: الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل

كما جاء الإسلام بالكثير من القيم الخلقية التي ينبغي على العامل الإلتزام بها جاء أيضا في المقابل بقيم خلقية أخرى ينبغي على صاحب العمل التقيد بها وهي كالآتي⁽¹⁾:

- أن يبين للعامل ماهية العمل المراد إنجازه مع بيان مايتعلق بالمدة والأجر .
- أن لا يكلفه فوق طاقته.
- أن يعامله بالحسنى أي لا يهينه ولا يحتقره وقبل ذلك كله لا يظله.
- أن لا يبخسه حقه عند التعاقد على أي عمل من الأعمال فينبغي أن يكون الأجر على قدر العمل.
- أن يعطيه حقه عند فراغه من عمله دون مماطلة .
- أن يكون رحيما بالعمال حين الخطأ والصفح عنه إذا لم يكن ثمة تقصير.

إضافة إلى الأخلاقيات التي تم ذكرها يجب على صاحب العمل أيضا أن يلتزم بالموضوعية في تقييم الأداء وأن يمنحه حقه في الإجازات الاعتيادية أو الاضطرارية، إضافة إلى التزامه بالعدل والإحسان لأن ذلك من شأنه أن يقوي حب العامل للمؤسسة وينمي لديه روح الولاء والانتماء، وهذا ما ينعكس إيجابا على أدائه من خلال بدله لجهد أكبر لرفع مستوى إنتاجيته.

اثنا عشر: أسباب تراجع أخلاقيات المهنة

تعد أخلاقيات المهنة بمثابة المرتكزات الأولى للالتزام العامل بمهنته وهي مستمدة من الشريعة الإسلامية لذلك لا بد من اتخاذ هذه الشريعة أساس ومنطلق لكل مهنة، لكن هذا العصر يشهد تراجع كبير في الأسس الأخلاقية وانحطاط أخلاقي في مجال العمل ولهذا السبب سيتم التطرق إلى بعض الأسباب وراء ذلك وهي كالآتي:

1. التلوث العقدي: تعرف العقيدة على أنها الإيمان الجازم بالله وبكل ما جاءت به النصوص الصحيحة من أصول الدين وأمور الغيب وهي الحكم الذي لا يحتمل الشك فيه لدى معتقده، لكن هذه العقيدة دخل عليها

⁽¹⁾ بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص ص33،34.

ما يعرف " بالتلوث العقدي أي عدم الإلتزام بالعقيدة الإسلامية الصحيحة، أو التخلي عن بعض مبادئها إما عمداً أو جهلاً بسبب ما يطرأ من الانحراف بسبب الشبهات والشهوات ووساوس الشيطان وإغراءاته ونحو ذلك ولا شك أن هذا التلوث العقدي يؤدي إلى تلوث الحياة إذ سلامتها تكمن في إتباع المنهج الأقوم الذي دعا إلى التمسك بمبادئ الأخلاق، ومنها أخلاق المهنة، ولا جدل أن كل مخالفة لأوامر الدين تعتبر مخالفة دينية وأخلاقية في الوقت نفسه"⁽¹⁾.

وعليه فإن كل مخالفة لأخلاقيات المهنة كاستغلال النفوذ والتنافس غير الشريف على المناصب، تعطيل المهام، المحسوبية، وغيرها ناتجة عن التلوث العقدي فلو استمد العامل مبادئه ومعتقداته من كتاب الله وسنة نبيه "ص" واقتنعبان العقيدة الإسلامية جاءت ووضعت مبادئ أساسية في العمل وحثت على النزاهة مع الغير والشفافية والإلتزام بالسر المهني لما تم تفشي مثل هذه السلوكيات الغير أخلاقية في المؤسسة.

2. التلوث الفكري: هو التلوث الناتج عن تخلي الفرد في سلوكه عن العادات والتقاليد وضعف الوازع الديني وعدم احترام القوانين المتعارف عليها "فإن الله تعالى خلق الإنسان لعبادته بالمعنى الواسع للعبادة، وجعله من أفضل مخلوقاته وسخر له ما في السموات وما في الأرض لينتفع به في حدود ما شرعه الله له وصولاً لتلك الغاية، ويسر له السبيل للوصول إليها وعليه فإن المال ما هو إلا وسيلة لتحقيق تلك الغاية، فليس المال وجمعه غاية في حد ذاته.. فإذا تلوث هذا الفكر بأن كان المال غاية ف حد ذاته كما نسمع اليوم حيث قال: هذا العصر عصر المادة ونحو ذلك حتى كرس بعض الناس حياتهم لجمع المادة فأصبحت مالكة لهم لا مالكين لها، فأصبح بعضهم عبيد للمادة كما قيل، عيادا بالله"⁽²⁾.

فالعامل أصبح يريد جمع المال بأي طريقة كانت حتى ولو كانت حرام ولا شك أن هذا التلوث سببه غياب الفهم الصحيح للدين وعدم الاحتكام إلى كتاب الله وسنة نبيه"ص". فإن العقل إذا أطلق لنفسه العنان ولم يكن له مرجع يرجع إليه فإنه سيقع في الخطأ لا محال.

3. التلوث القيمي: ويعني تغيير أخلاق أفراد المجتمع من الحالة الإيجابية الصحيحة إلى الحالة السلبية " ومن المعلوم أن القيم الأخلاقية التي جاءت بها الشريعة الإسلامية ثابتة لا تتغير ولا تتبدل ولكن هناك أفكار هدامة حاولت وتحاول غزو هذه القيم الإسلامية بتفريغها من مضامينها تارة، وبقلب معانيها تارة

(1) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 43، 44.

(2) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 44، 45.

أخرى ساعية جهدها إلى تحطيم القيم الخلقية وقد استجاب لها بعض قلبي الإيمان من المسلمين حتى سمعنا مقولات لا تقبلها العقول السليمة، وتمجها الفطرة السليمة فأصبحت الرشوة عندهم هدية والنفاق مجاملة وأكل أموال العامة فطنة وإيذاء الناس وتأخير مصالحهم قوة في الشخصية⁽¹⁾.

إن القيم الأخلاقية المستمدة من القرآن والسنة تعتبر الضوابط المهنية والأخلاقية والتعاليم والمبادئ التي تحدد سلوك العمال وتساعد على تأسيس الطريق الصحيح الذي يمنع العمال من الوقوع فيما يخالف الشرع والدين وغياب هذه الأخلاق يؤدي إلى التلوث القيمي.

خلاصة الفصل

(1) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص45.

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

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

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: فروض الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: منهج الدراسة

سادساً: أدوات جمع البيانات

سابعاً: أساليب معالجة البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الفائدة من البحث العلمي تكمن في تكامل كل من الجانب النظري والميداني، فلا يمكن عرض التصورات الفكرية دون إدراك صلتها بالواقع وربطها به، ولا يمكن جمع المعطيات الميدانية إلا بالرجوع إلى دلالتها النظرية.

وتكملة لخطوات الدراسة وتنسيقها على ضوء ما تمت مناقشته في الفصول النظرية السابقة، التي تناولت علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة، سيتم من خلال هذا الجانب الميداني التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، الذي يعد محور الدراسة الميدانية في تصميم البحوث العلمية، حيث يبرز الباحث من خلاله مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري)، ويعرض الفروض التي وضعها للدراسة ويحدد خصائص مجتمع البحث وعينة الدراسة، كما يبين منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والأساليب التي اعتمدها في معالجة وتحليل البيانات.

أولاً- مجالات الدراسة:

1- المجال الجغرافي: أجريت هذه الدراسة في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير "ENAVA" ، والتي سوف يتم عرض وتقديم أهم المعلومات عن نشأة هذه الشركة والمهام المنوطة بها وكذا الأهداف والتي تسعى إليها.

1-1- نشأة وتطور الشركة الإفريقية للزجاج:

تعد الشركة الإفريقية للزجاج امتدادا لوحدة "الزجاج المسطح" ثم "مركب الزجاج" قبل أن يتم إعطاؤها التسمية الحالية في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 ، لتصبح منذ ذلك التاريخ فرعا من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة GROUPE- ENAVA.

أنشأت الشركة الوطنية للزجاج بالمنطقة المسماة أولاد صالح بالطاهير (المنطقة الصناعية) ولاية جيجل، وهي شركة عمومية وقد نشأت بصفقتها وتسميتها الحاليين ENAVA سنة 1997، برأس مال قدره 5000,000,000 دج، وقبل ذلك كانت مركب صناعي تابع للتسيير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة، التي يوجد مقرها الاجتماعي بولاية وهران.

أما الموقع الجغرافي للشركة فهي تقع شرق مدينة جيجل تحديدا بالمنطقة الصناعية أولاد صالح بالطاهير، والتي تبعد بحوالي 17 كلم عن مقر الولاية جيجل، كما أن الشركة تحتل موقعا استراتيجيا هاما نظرا لقربها من ميناء جن جن الدولي (حوالي 4 كلم)، ومطار فرحات عباس (حوالي 2 كلم) والسكة الحديدية والطريق الوطني رقم 43، وهذا كله ساعد الشركة على التزود بالمواد الأولية وكذا تصريف وتوزيع منتجاتها.

1-2- مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج:

1-2-1- مرحلة النشأة (1982، 1987):

في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه، تم إبرام عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيمائية (SNIC) والشركة الفرنسية

(TECHNIP) في سنة 1982، وذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني الذي يضم زجاج البناء الشفاف وزجاج السيارات الأمامي، ثم إنجاز مشروع الزجاج المسطح بين سنتي 1982 و1986، والذي عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987.

في هذه المرحلة تناوبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة الأشغال والإنجاز هي:

- شركة (SNIC): ما بين 1982 و1984 كانت خاصة بالإنجاز.

- شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 1986 وكانت مهتمة بالاستغلال

1-2-2-1 المرحلة التوسع (1987،1996):

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك ثم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع مختلفة ومتعددة من الزجاج ولمختلف الاستعمالات وتمثلت هذه المشاريع في:

1-2-2-1- وحدة جديدة للزجاج الأمني: زجاج سيارات أمامي وجانبي وخلفي، زجاج مصفف Feuilete، زجاج مقاوم الوحدة في الإنتاج سنة 1992، وأنشأت من طرف الشركة الفنلندية TAMGLASS.

1-2-2-2 وحدة جديدة للزجاج السائل:

وتضم هذه الوحدة ثلاث خطوط لإنتاج الزجاج المطبوع، الآجر الزجاجي والأكواب الزجاجية وقد أنجزت هذه الوحدة من طرف الشركة البلجيكية BASSE SAMBRE.

وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين أنطلق مشروع الآجر الزجاجي في نهاية السنة نفسها، وتوقف هذا الخط عن الإنتاج سنة 1996 لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع، ولمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة "سيليكات الصودا" التي تستعمل كمادة أولية لصناعة المنظفات détergents.

1-2-2-3- وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:

إضافة إلى الورشة ثم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، أندلومي..، ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، ثم إنجاز هذه الوحدة أيضا من طرف نفس الشركة البلجيكية BASSESAMBR وانطلقت سنة 1994.

1-2-3- مرحلة الاستغلال من 1997 إلى الوقت الحاضر:

في هذه المرحلة أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها من الشركة الأم في جانفي 1997، بحيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية معنوية خاصتين به.

1-3- مهام الشركة الإفريقية للزجاج:

تبرز مهام الشركة الإفريقية للزجاج في أدوار مختلف المصالح الموجودة بها والمبينة في الهيكل التنظيمي للشركة هذه المهام هي:

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.
- إعداد الوثائق الخاصة بالشركة والمصادقة عليها (عقود البيع، الشراء..).
- إصدار القرارات والأوامر الضرورية لخدمة الشركة.
- تمثيل الشركة في المناسبات والمحافل المحلية والدولية.
- الأمن الصناعي والوقائي في الورشات ووحدات الإنتاج، وحماية الشركة من مختلف الأخطار داخلية كانت أو خارجية.
- وضع مبادئ وأسس لتسيير الشركة والحرص على تطبيقها وكذا متابعة ومراقبة عملية التسيير في الشركة.
- إعداد ومتابعة ملفات العمال وإنجاز التقارير الخاصة بالموارد البشرية.

الفصل الخامس الاجراءات المنهجية للدراسة

- القيام بالأعمال المالية والمحاسبية وإعداد فواتير البيع والشراء.

1-4 - أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج:

1-4-1 - أهمية الشركة في الاقتصاد الوطني:

تعتبر صناعة الزجاج من بين الصناعات المهمة وذات التأثير الكبير والدور الفعال في تطوير اقتصاديات الدول، ويرجع ذلك إلى الاستعمال الواسع النطاق والمتعدد لمادة الزجاج، والتي تدخل كمادة أساسية في عدة نشاطات صناعية كانت أو تجارية وحتى قطاع البناء، كما تلعب هذه الصناعة دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما، فمن خلال دعمها لمختلف النشاطات التجارية والصناعية بمادة الزجاج بمختلف أنواعه و حسب احتياجات كل نشاط ، فهي بذلك تعتبر مجالا لتوفير وفتح مناصب شغل في مختلف القطاعات من بينها: قطاع البناء والتجارة.

ومن هنا تبرز جليا أهمية ومكانة الشركة في الاقتصاد الوطني بكونها المموم الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية ومكانة في الاقتصاد الوطني أيضا مثل:

- الشركة الوطنية لصناعة السيارات (روبية).

- الشركة الوطنية لعناد الشغال العمومية ENMTP قسنطينة.

- مؤسسة ENIEM للصناعة الكهرومنزلية تيزي وزو.

1-4-2 - أهداف الشركة:

تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق:

- تنمية إحدى الصناعات الهامة في الاقتصاد الجزائري (الزجاج).

- العمل على تلبية الحاجات وسد طلبات الاقتصاد الوطني من مادة الزجاج خاصة في قطاع البناء، قطاع صناعة السيارات، والصناعة الكهرومنزلية.

- العمل على مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في صناعة مادة الزجاج بصفة مستمرة.
- تصدير المنتجات وإدخالها الأسواق الدولية.
- تحسين وزيادة أرباح ورأس مال الشركة.
- المساهمة في ترقية السوق الوطني.
- تدعيم إنتاج الزجاج بفتح فروع وورشات عبر التراب الوطني.

1-1-5- الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج:

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الوسائل الفعالة التي تقود التنظيم (مؤسسة، شركة، مستودع) إلى تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، فهو «ذلك البناء الذي يوضح التقسيمات والوحدات التنظيمية في المنظمة، كما يوضح الوظائف وتدفق المعلومات والاتصالات الرسمية، خطوط السلطة والمسؤولية»⁽¹⁾، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة يضمن التنسيق المحكم بين مختلف الأقسام والمصالح والوحدات في القيام بوظائفها ومهامها، كما يمكن من تحقيق التكامل بينها داخل الشركة.

وتتكون الشركة الإفريقية للزجاج من عدة أقسام وكل قسم يضم مصالح وإدارات ووظائف في مستويات تنظيمية متسلسلة وفقا لهيكلها التنظيمي (أنظر الملحق رقم 02).

2- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري مجتمع البحث الذي حدده واختاره الباحث لإجراء بحثه وأخذ عينة منه لجمع المعطيات والبيانات، وذلك بهدف اختبار الفروض التي وضعها لدراسته والتأكد منها إمبريقيا.

وينحصر المجال البشري لهذه الدراسة في جميع عمال الشركة الإفريقية للزجاج المتواجدة بالطاهير ولاية جيجل، والمقدر عددهم بـ 196 عاملا موزعين في مصالحها كالاتي:

(1) راضية بغدود: تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2007/2008، ص5.

- مصلحة الإنتاج: تضم 102 عاملا منهم:

- إطارات: 08. - أعوان التحكم: 15. - أعوان التنفيذ: 79.

- مصلحة الصيانة والإمداد: تضم 71 عاملا منهم:

- إطارات: 12. - أعوان التحكم: 11. - أعوان التنفيذ: 48.

- الإدارة: تضم 23 عاملا منهم:

- إطارات: 11. - أعوان التحكم: 04. - أعوان التنفيذ: 08.

3- المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة بالشركة الإفريقية للزجاج، والمقدرة بشهر ونصف حسب كانت هذه المرة مقسمة إلى:

- **المرحلة الأولى:** كانت في شكل زيارة استطلاعية لميدان البحث، وذلك بعد طلب تسهيلات من إدارة قسم الاجتماع بجامعة تاسوست، وكان الهدف منها هو الاتصال بإدارة الشركة للتعريف بموضوع الدراسة المتمثل في **علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة**، وقد تمت الموافقة على إجراء البحث الميداني من إدارة الشركة الإفريقية للزجاج بتاريخ 12 مارس 2018 (أنظر الملحق رقم 01)، وقد تزامنت البداية الأولى للجانب الميداني مع الانتهاء من الجانب النظري، حيث تم الحصول على بعض الوثائق والمعلومات عن الشركة من خلال التجول ومعاينة أماكن العمل والورشات.

- **المرحلة الثانية:** كانت بداية هذه المرحلة بتاريخ 18 مارس 2018، أين تم توزيع الاستمارة التجريبية على العمال لجمع الملاحظات الأولية ومعرفة مدى ملائمة أسئلتها، ودرجة استيعاب المبحوثين لمحتواها كما عقدت مقابلة مع رئيس قسم إدارة الموارد البشرية الذي قدم للباحث معلومات تخدم موضوع الدراسة.

- **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة في شكلها النهائي بعد تجريبيها وتحكيمها، وإدخال تعديلات وتبسيط ما تضمنته من أسئلة، وكان ذلك بتاريخ 25 مارس 2018، واسترجعت الاستمارات

الموزعة بعد ملئها من قبل العمال بتاريخ 26 مارس 2018، أين تم الانطلاق بعد ذلك في عملية تفرغها والتي انتهت في 29 مارس 2018.

ثانيا - فروض الدراسة:

تعتبر الفروض من أهم العناصر في البحث العلمي، فهي تساعد الباحث على اتخاذ الاتجاه الصحيح نحو الحقيقة التي أثارها مشكلة البحث وتساؤلاته، كما أنها تعتبر همزة وصل بين جانبي البحث ولكي تحقق الفروض غايتها لابد من اختيارها بشكل علمي دقيق، لأن صحة هذه الفرضيات تؤدي إلى صحة الدراسة ككل.

ويعرف موريس أنجرس الفرضيات على أنها: «عبارة عن قضية تحمل خبرا يتعلق بعناصر واقعية وتصورية، وهذا التخمين يتضمن علاقة أو عنصر لم يثبت عنه شيء بعد ولكن يستحق البحث والاستقصاء، أو هي إجابة مقترحة لسؤال بحث»⁽¹⁾، أي أنها تقدم علاقة ارتباط بين ظواهر ومتغيرات متعددة تتطلب القابلية للفحص والتحقيق تكون علمية، وموضوع بحث هذه الدراسة ينطلق من فرضية عامة مفادها: «الصراع التنظيمي له علاقة بأخلاقيات المهنة».

ولما كان لكل بحث علمي متغيراته، فإن لهذا البحث متغيرين اثنين:

- المتغير المستقل: الصراع التنظيمي.

- المتغير التابع: أخلاقيات المهنة.

ولتسهيل دراسة الفرضية الرئيسية يتطلب الأمر صياغة فرضيات فرعية مشتقة من هذه الفرضية الرئيسية، وهذه الفرضيات هي:

- الفرضية الفرعية الأولى:

«سوء العلاقات بين العمال يخل بالقيم التنظيمية».

⁽¹⁾موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص151.

وسعيا للتحقق من صدقها يتم تناولها من خلال مؤشرات هي:

- مؤشرات الصراع التنظيمي:

- توصيل أخبار كيدية.

- العلاقات غير الودية.

- التنافس غير الشريف.

- مؤشرات أخلاقيات المهنة:

- صدقية المعلومات.

- التعاون في إطار الجماعة.

- النزاهة في التعامل مع الغير.

- التجاذب-

- توصيل أخبار كيدية... صدقية المعلومات.

- العلاقات غير الودية... التعاون في إطار الجماعة.

- التنافس غير الشريف... النزاهة في التعامل.

- الترابط-

- توصيل أخبار كيدية يعرقل صدقية المعلومات.

- العلاقات غير الودية تحد من التعاون في إطار الجماعة.

- التنافس غير الشريف يغيب النزاهة في التعامل مع الغير.

- الفرضية الفرعية الثانية:

«تسلط المسؤولين والتزام العمال بالقانون».

ويتم اختبار هذه الفرضية في الواقع من خلال المؤشرات الآتية:

- مؤشرات الصراع التنظيمي:

- التطبيق السيئ للقانون لإلحاق الضرر.

-التعسف في إستعمال السلطة.

- القرارات التي لاتخدم مصلحة العامل.

- مؤشرات أخلاقيات المهنة:

- الشفافية في الشفافية في إتخاذ القرار.

- التقيد بالتشريع المعمول به.

- التفاني في الأداء.

-التجاذب-

- التطبيق السيئ للقانون لإلحاق الضرر.... الشفافية في إتخاذ القرار.

- التعسف في إستعمال السلطة.... التقيد بالتشريع المعمول به.

- القرارات التي لاتخدم مصلحة العمال.... التفاني في الأداء

- الترابط -

- التطبيق السيئ للقانون لإلحاق الضرر يعيق الشفافية في إتخاذ القرار.

- التعسف في استعمال السلطة يخل بالتقيد بالتشريع المعمول به.
- القرارات التي لاتخدم مصلحة العمال تحول دون التفاني في الأداء.

-الفرضية الفرعية الثالثة:

«أشكال العقاب الممارسة تحد من الإلتزام المهني للعمال»

ويتم اختبار هذه الفرضية في الواقع من خلال المؤشرات الآتية :

- مؤشرات الصراع التنظيمي:

تطبيق عقوبات قاسية.

- التقارير المسيئة للغير .

- التريص بأخطاء الآخرين.

- مؤشرات أخلاقيات المهنة:

- العدالة في الثواب والعقاب.

-السر المهني.

-انتماء العمال للمؤسسة.

- التجاذب -

تطبيق عقوبات قاسية... العدالة في الثواب والعقاب.

- التقارير المسيئة للغير.... السر المهني.

- التريص بأخطاء الآخرين.....انتماء العمال للمؤسسة.

- الترابط -

- تطبيق عقوبات قاسية يحد من العدالة في الثواب والعقاب.

- التقارير المسيئة للغير تذل بالسر المهني.

- التربص أخطاء الآخرين يقلل من انتماء العمال للمؤسسة.

ثالثا - مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة: «المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة»⁽¹⁾.

ومجتمع بحث هذه الدراسة يتمثل في مجموع العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج بالمنطقة الصناعية الطاهير . ولاية جيجل، والمقدر عدد هم بـ 196 عاملا موزعين على مختلف مصالح ووحدات وأقسام الشركة.

رابعا - عينة الدراسة:

العينة هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختبار أو التحقق.

وعرفها موريس أنجرس بأنها: «مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي»⁽²⁾.

وبما أن كل دراسة تتطلب تعيين مجتمع البحث، وبعد المعاينة يتم تعيين العينة الملائمة والمناسبة لمفردات الدراسة قصد التحكم في مجتمع البحث، لغرض الوصول إلى نتائج صادقة علميا وإمبيريقيا، لذلك

(1) مساعد بن عبد الله النوح: مبادئ البحث التربوي، كلية المعلمين بالرياض، السعودية، 2010، ص78.

(2) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص290.

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة

تم اختيار العينة المناسبة والمتمثلة في العينة الطبقيّة ذات التوزيع المتناسب (التناسبية)، و«نلجأ إلى طريقة العمل هذه عندما نريد أن نعكس بصدق وإخلاص نسبة كل طبقة من مجتمع البحث، وتسمى بالمعاينة الطبقيّة النسبية»⁽¹⁾.

حيث تم اختيار العينة من كل فئة من فئات المجتمع الكلي بنسب تتناسب مع حجم المجتمع الأصلي، بطريقة عشوائية تقاديا لأي تحيز قد يكون - ما عدا حسب الجنس - خصوصا وأن مجتمع البحث في الغالب مجتمع متجانس ومن حيز جغرافي واحد.

$$\text{حيث كانت نسبة العينة } 25\% \text{ من مجتمع البحث ومنه: } 49 = \frac{196 \times 25\%}{100}$$

ومنه فإن حجم العينة المختارة هو: 49 مفردة.

- الجدول رقم (01): توزيع العمال حسب الاختصاص فيفري 2018.

المجموع	إدارة			صيانة وإسناد			الإنتاج			التخصص الصفة
	تنفيذ	تحكم	إطار	تنفيذ	تحكم	إطار	تنفيذ	تحكم	إطار	
163	04	04	10	37	11	12	63	15	07	الدائمون
32	03	/	01	11	/	/	16	/	01	محددي المدة
01	01	/	/	/	/	/	/	/	/	CTA
196	08	04	11	48	11	12	79	15	08	المجموع
	23			71			102			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الشركة.

⁽¹⁾ موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص 305.

- الجدول رقم (02): توزيع نسب العمال حسب الاختصاص فيفري 2018

المجموع	إدارة			صيانة ودعم			الإنتاج			التخصص الصفة
	تنفيذ	تحكم	إطار	تنفيذ	تحكم	إطار	تنفيذ	تحكم	إطار	
83,15%	2,04	2,04	5,1	18,88	5,61	6,12	32,14	7,65	3,57	الدائمون %
16,32%	1,53	/	0,51	5,61	/	/	8,16	/	0,51	محددي المدة %
0,51	0,51	/	/	/	/	/	/	/	/	CTA %
99,98 ≈ 100%	4,08	2,04	5,61	24,49	5,61	6,12	40,3	7,65	4,08	المجموع
	11.73			36.22			52.03			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الشركة.

وبناء على ما سبق يمكن القيام بالعمليات الآتية:

$$- \text{مصلحة الإنتاج} \leftarrow \text{العدد } 102 : \frac{100 \times 102}{196} = 52,04\% .$$

$$\leftarrow 25,5 \approx 25 \text{ } = \frac{49 \times 52,04}{100} = 25,5 \text{ } = 49\% .$$

$$- \text{مصلحة الصيانة والدعم} \leftarrow \text{العدد } 71 : \frac{100 \times 71}{196} = 36,22\% .$$

$$\leftarrow 17,75 \approx 18 \text{ } = \frac{49 \times 36,22}{100} = 17,75 \text{ } = 49\% .$$

$$- \text{الإدارة} \leftarrow \text{العدد } 23 : \frac{100 \times 23}{196} = 11,73\% .$$

$$\leftarrow 5,75 \approx 6 \text{ } = \frac{49 \times 11,73}{100} = 5,75 \text{ } = 49\% .$$

- الجدول رقم (03): توزيع حجم العينة الطبقيّة التناسبيّة حسب الاختصاص.

المجموع	إدارة			صيانة ودعم			الإنتاج			التخصص الصفة
	تنفيذ	تحكم	إطار	تنفيذ	تحكم	إطار	تنفيذ	تحكم	إطار	
41	01	01	03	09	03	03	16	03	02	الدائمون
08	01	/	00	03	/	/	04	/	00	محددي المدة
00	00	/	/	/	/	/	/	/	/	CTA
49	02	01	03	12	03	03	20	03	02	المجموع
	06			18			25			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الشركة.

- خصائص العينة:

توصل الباحث من خلال أسئلة البيانات الشخصية في أداة الاستمارة إلى خصائص العمال المكونين للعينة المختارة والتي كانت كالاتي:

- العمال من جنس الذكور هم الأكثر بروزا في العينة 83.67%، وهو ما يشير إلى وجود تناسب بين جنس العمال وطبيعة العمل داخل الشركة.

- الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) هي الأكثر بروزا في العينة بنسبة 40.82%، مع إضافة نسبة 28.57% ممن تتراوح أعمارهم (من 20 إلى أقل من 30 سنة)، مما يشير إلى وجود مجتمع فتي داخل الشركة.

- العمال الأكثر بروزا في العينة هم ذوو مستوى تعليم متوسط بنسبة 36.73%، يليهم ذوو مستوى تعليم ثانوي بنسبة 32,65%، وهوما يشير إلى التناسب بين المستوى التعليمي والصف المهني داخل الشركة.

- فئة المتزوجين هي الفئة الأكثر بروزا في العينة بنسبة 67.35%، تليها فئة العزاب بنسبة 28,57%، وهوما يجعل من مجتمع الشركة يجمع بين الحفاظ على الاستقرار والسعي لتحقيق الطموح.

- أعوان التنفيذ يشكلون الفئة المهنية الأكثر بروزا في العينة 69,39%، وهو ما يجعل منها الفئة المهنية المعول عليها في الإنتاج.

- العمال من ذوي الأقدمية (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) هم الأكثر بروزا في العينة 32.32%، مع إضافة نسبة 22.45% ممن هم ذوي أقدمية (أقل من 05 سنوات)، وهوما يبرز حاجة مجتمع الشركة إلى تطوير المهارات والقدرات والمعارف لإنجاز العمل بالشركة.

- يوجد تقارب بين نسبي العمال المنحدرين من المدينة 59.18% والمنحدرين من الريف 40.82%، مما يدل على من مجتمع الشركة مزيجا بينهما.

خامسا-منهج الدراسة:

إن من خصائص العلوم الاجتماعية تعدد المناهج المتبعة فيها، وهذا يعود إلى تعدد وتنوع الظواهر الاجتماعية التي يتنا ولها الباحثون في علم الاجتماع بالبحث والدراسة، فلكل دراسة منهج علمي معين تتبنى عليه وتسير وفقه، ويتحدد نوع المنهج العلمي المتبع بنوع الدراسة المراد بحثها ودراستها. ويعرف المنهج على أنه: «مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، فالمنهج ضروري للبحث إن أنه يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث». (1)

وبناء على هذا التعريف ولما كان موضوع البحث يهدف إلى معرفة علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة ، فإنه قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على المسح بالعينة، لأن هذا الموضوع يحتاج إلى الوصف والتفسير والتحليل قصد إثبات أو نفي الأحكام المتعلقة بمشكلة البحث فالمنهج الوصفي يعرف بأنه: «مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات على الظاهرة». (2)

(1) - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص176.

(2) - أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص62.

فالمنهج الوصفي يضبط البحث لتكون نتائجه موضوعية وصادقة وذات أهمية بفضل أسلوبه التفسيري التحليلي، كما أنه أفضل مناهج وصف الوضع الراهن، إذ يرتبط بدراسة واقع الظواهر الأحداث والمواقف والآراء...، من أجل الوصول إلى نتائج أو استنتاجات مفيدة قابلة للتعميم، والتي يمكن أن تستخدم لعدة أغراض منها تصحيح واقع الظاهرة أو تحديثه، أو استكمالها أو تطويره.

سادسا- أدوات جمع البيانات:

1- الملاحظة:

هي وسيلة من وسائل جمع البيانات والمعلومات، وهي تمنح للباحث فرصة مشاركة ظروف الاجتماعية السائدة في ميدان البحث، « وهي أولى وأهم الأدوات في أي بحث وفي جميع المجالات تتطلبها معاينة مجتمع البحث وأفراد العينة، فهي تؤدي دور أساسيا في الحصول على المعلومات المرغوبة المتعلقة بالسلوك في المواقف المختلفة المراد تشخيصها»⁽¹⁾، وهي من العمليات الأساسية التي يستعين بها الباحث، تقدم وقائع وتتصل بالظاهرة المدروسة.

ولقد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة وساعدت على:

- التعرف على المحطة وظروف العمل.
- التعرف على المصالح والهيكل والأقسام بالإضافة إلى التركيبة البشرية.
- ملاحظة العمال في أماكن العمل.

2- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية لسهولة معالجة بياناتها بطرق إحصائية، « فهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجد إلى الأفراد من أجل الحصول على بيانات حول موضوع أو مشكل أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد»⁽²⁾.

لذا استعملت في هذه الاستمارة وأداة للبحث أسئلة مغلقة فقط واحتمالية (حيث تقدم اختيارات للمبحوثين)، وكان الهدف منها الحصول على إجابات لقياس مؤشرات الفرضيات حول علاقة الصراع

⁽¹⁾ أعمار الطيب كشرود: معجم مصطلحات علم النفس والتنظيم والإدارة، منشورات جامعة قاريونس، بن غازي، ليبيا، 1994، ص 179.

⁽²⁾ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص 123.

التنظيمي بأخلاقيات المهنة، و ثم استبعاد المفتوحة منها لأجل التفريغ الجيد وأيضا القراءة العلمية للبيانات، إضافة إلى أن المقابلة هي وسيلة دائمة في هذا المجال.

ولقد اقتضت الضرورة البحثية وطبيعة الدراسة الاعتماد على أداة الاستمارة، والتي تم تصميمها وصياغة أسئلتها انطلاقا من مشكلة الدراسة، وحسب فرضياتها ومؤشراتها وبعد تحكيمها وتعديل أسئلتها، تضمنت استمارة الدراسة الحالية في شكلها النهائي أربعة محاور أساسية تمثلت في 36 سؤالا، هذه المحاور هي كالاتي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، المستوى المهني، الأقدمية، محل الإقامة).

بمجموع 07 أسئلة.

- المحور الثاني: تضمن أسئلة حول سوء العلاقات بين العمال والقيم التنظيمية بمجموع 11 سؤالا.

- المحور الثالث: تضمن أسئلة عن تسلط المسؤولين والتزام العمال بالقانون بمجموع 10 أسئلة.

- المحور الرابع: تضمن أسئلة عن أشكال العقاب الممارسة والإلتزام المهني للعمال بمجموع 08 أسئلة.

2-1- صدق الأداة: اعتمد في هذه الدراسة على صدق المحكمين، حيث وزع الاستمارة على ثلاث

أساتذة داخل الكلية، المتمثلة أسمائهم في: شتيوي الربيع، بلغول أمينة، بوعموشة نعيم، لإبداء آرائهم

حول الاداة في النقاط الاتية:

- سلامة الصياغة اللغوية.

- مدى صلاحية نظام التقدير.

- تعديل أو إضافة أو حذف ما يروونه مناسباً.

وبناء على توجيهات الأساتذة المحكمين تم تغيير مضمون السؤال 18 من المنافسة على المناصب

الشاغرة إلى عدم شمولية الترقية والمنافسة غير الشريفة، كما تم تغيير صياغة هذا السؤال من (هل قلة

فرص الترقية يؤدي إلى المنافسة غير الشريفة) إلى الصياغة (هل عدم شمولية الترقية يؤدي إلى

المنافسة غير الشريفة)، كما تم حذف سؤال لاتفاق كل الأساتذة المحكمين على أنه مكرر للسؤال رقم

17 بصياغة مختلفة.

3. المقابلة:

قد تتطلب طبيعة الموضوع المراد دراسته والأهداف التي تسعى إليها الدراسة، نقاعلا لفظيا بين

الباحث (أو من ينوب عنه)، وبين المبحوثين الذين يعتبرون مصدر البيانات حول الظاهرة المدروسة،

ولهذا يلجأ الباحث إلى اعتماد أداة المقابلة والتي تعتبر: «محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين، بهدف الوصول إلى حقيقة حول موقف معين يسعى الباحث لمعرفته، من أجل تحقيق أهداف الدراسة»⁽¹⁾.

وقد اعتمد الباحث على المقابلة المقننة «وهي التي تكون أسئلتها محددة من قبل الباحث»⁽²⁾، واستخدمت كأداة مساعدة لجمع البيانات بطريقة مباشرة حول موضوع الدراسة، وذلك بهدف تدعيم وإثراء المعلومات المتحصل عليها عن طريق الاستمارة، وأيضا لسد ثغرات استمارة البحث من خلال اعتماد أسئلة مكملتها لها.

وقد اعتمد الباحث أداة المقابلة مع رئيس قسم إدارة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج، ويكون هذه الأداة مقننة فقد تضمنت الأسئلة الآتية:

- لماذا تم التركيز في فرض العقوبات على العامل على الأجر والترقية؟
- ماهي الجوانب التي يتضمنها تقرير المشرف عن العامل؟
- هل يعد إفشاء العامل لأسرار الوظيفة التي يشغلها تجاوز للقانون الداخلي للشركة ويعرضه للعقوبات.

4. الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق والسجلات من أهم أدوات جمع البيانات، فهي توفر للباحث كثيرا من الجهد والوقت وتقدم له معلومات موثقة سابقة وأنية، «وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع، أو بعض محاوره من الوثائق والسجلات الإدارية، وبشرط عدم التكرار في جمع البيانات، فإما أن تكون البيانات المجمعة من الوثائق والمسجلات الإدارية بيانات تكميلية للاستمارة، أو المقابلة والملاحظة، أو لبعضهم فقط، ووظيفتها تكميلية في التفسير والتحليل والتعليل، وإما أن تكون البيانات المجمعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى»⁽³⁾.

وقد استفاد الباحث من الوثائق والسجلات التي تحصل عليها من إدارة الشركة في هذه الدراسة من خلال: الحصول على بيانات حول الجانب التاريخي للشركة محل الدراسة.

⁽¹⁾ محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983، ص336.

⁽²⁾ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص104.

⁽³⁾ رشيد زوراتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص223.

. توضيح الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة، وتوزيع الوظائف والعمال على مختلف الوحدات التنظيمية.

. التعرف على العدد الإجمالي للمجتمع الدراسة وتوزيعهم على أقسام ومصالح المشتركة.

سابعاً - الأساليب السوسولوجية لمعالجة البيانات.

1- أسلوب التفسير الكمي:

هو أسلوب تكميم المعلومات والبيانات التي تم التوصل إليها، وترتيبها في جداول حسب محاور الاستمارة ثم تحويلها إلى أرقام ونسب مئوية ذات دلالات يمكن قراءتها سوسولوجياً.

2- أسلوب التحليل الكيفي:

هو تفسير وتحليل البيانات انطلاقاً من الوقائع وشواهد، وربط ذلك بما ورد من نظريات ومقاربات ودراسات سابقة أو مشابهة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة ومعرفة صدقها الإمبريقي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة، وذلك بتحديد مجالاتها المكانية والزمنية والبشرية، وكذلك عرض فرضيات الدراسة وترايط مؤشراتها، كما تم توضيح مجتمع الدراسة وخصائص العينة المختارة، إضافة إلى تحديد نوع المنهج الذي تم استخدامه في الدراسة وتقديم أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق والسجلات، وكذلك عرض الأساليب المستخدمة في تفسير وتحليل المعلومات والبيانات وهما الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي.

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

تمهيد

عرض وتفسير وتحليل البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد تحديد الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من مجالات البحث الزمكانية والبشرية، وكذلك تحديد خصائص المجتمع المدروس وطبيعة العينة المأخوذة منه، إضافة إلى تحديد الأدوات المنهجية المستقلة في جمع البيانات والمعطيات الميدانية سيتم في هذا الفصل الانتقال إلى القراءة السوسيولوجية لأرقام الجداول، بتحليلها وتفسيرها حسب وقع الدراسة وما تم الإشارة إليه في الجانب النظري وذلك وفق إجراءات علمية، وقد تم تقسيم الفصل إلى أربعة محاور:

أولاً: محور البيانات الشخصية.

ثانياً: محور العلاقات بين العمال والقيم التنظيمية.

ثالثاً: محور تسلط المسؤولين والتزام العمال بالقانون.

رابعاً: محور أشكال العقاب الممارسة والالتزام المهني للعمال.

- عرض وتفسير وتحليل البيانات

الجدول 01: جنس المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
		الاحتمالات
83.67%	41	ذكر
16.33%	08	أنثى
100%	49	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب عمال الشركة ذكور بنسبة (83.67 %) ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة العمل المؤدى في الشركة والذي يتطلب جهدا وقوة تحمل كبيرتين، خاصة في المستويين التنفيذي والإشرافي.
- إعتقاد الشركة على نظام التناوب (3×8) والذي لا يناسب مع عمل المرأة.
- سيطرة المجتمع الذكوري على البيئة الإجتماعية الخارجية.

ومعنى ذلك أنه يوجد مجتمع محافظ، كما أن البيئة الخارجية تتميز بسيطرة الذكور إضافة إلى أن اليد العاملة في الشركة الإفريقية للزجاج لها خصوصيات سوسولوجية تعني الرجال. وعليه يمكن الجزم بطغيان الطابع الذكوري على المجتمع الداخلي للمؤسسة.

الجدول 02: سن المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	السن الاحتمالات
00%	00	أقل من 20 سنة
28.57%	14	من 20 إلى أقل من 30 سنة
40.82%	20	من 30 إلى أقل من 40 سنة
22.45%	11	من 40 إلى أقل من 50 سنة
8.16%	04	من 50 إلى أقل من 60 سنة
00%	00	60 سنة فما فوق
100%	49	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب عمال الشركة هم من فئة الشباب الذين يتراوح أعمارهم من (20 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 69.38 %، فالعمال الذين تتراوح أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة) فتقدر نسبتهم بـ 40.81 %، ثم تليها نسبة 28.57 %، من العمال الذين يتراوح أعمارهم ما بين (20 إلى أقل من 40 سنة) ويرجع ذلك إلى:

- كون فئة الشباب فئة في أوج نشاطها ودافعيتها نحو العمل لهذا تسعى المؤسسة لاستقطاب هذه الفئة.
- إستراتيجية التوظيف والاستقطاب التي تراعي طبيعة العمل الذي يتطلب يد عاملة قوية لضمان أداء العمل بسهولة.

وفي المقابل توجد نسبة 22.45 %، التي تمثل فئة الكهول وهذا راجع إلى ترك عمال هذه الفئة المؤسسة والالتحاق بمؤسسات أخرى حاملين معهم الخبرة في حين أن العمال الذين تتراوح أعمارهم (من 50 إلى أقل من 60 سنة) فتقدر بـ 8.16 %، وهي نسبة ضئيلة وهذا راجع إلى خروج العمال الذين يزيد أعمارهم عن 50 سنة إلى التقاعد (تقاعد مسبق) .

ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج من متطلباتها للتوظيف، الخصائص الفيزيولوجية كالقوة البدنية والقدرة على التحمل والنضج العقلي.

وعليه فإن مجتمع البحث فتى في الغالب.

الجدول رقم:03: المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي للمبحوثين الاحتمالات
16.33%	08	ابتدائي
36.73%	18	متوسط
32.65%	16	ثانوي
14.29%	07	جامعي
100%	49	المجموع

من خلال أرقام الجدول يلاحظ اختلاف المستويات التعليمية بنسب متقاربة لعمال الشركة، حيث كانت أعلى نسبة هي 36.73 % وهي تمثل العمال ذوي مستوى تعليمي متوسط ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة النشاط التي تزاوله المؤسسة فهو لا يتطلب القيام به مستوى عال من التعليم.
- أغلب عمال الشركة من المستويين الإشرافي والتنفيذي.
- أن المراحل الأولى للتوظيف كنت مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات وما ميز تلك المرحلة من نقص في مستوى التعليم لدى مختلف فئات المجتمع الجزائري.

وفي المقابل توجد نسبة 32.65%، من العمال من ذوي المستوى التعليمي الثانوي وتليها نسبة 16.33% من العمال من ذوي المستوى التعليمي الابتدائي وأخيرا توجد نسبة 14.28% من العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي وهي فئة تعكس إشارات الشركة.

ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج لا تعطي أهمية كبيرة للمستوى التعليمي لكون أغلب العمال من المستوى التنفيذي الذي لا يحتاج إلى مستوى عال من التعليم.

وعليه فإن المستوى التعليمي للمبحوثين تفرضه طبيعة العمل.

الجدول رقم 04: الحالة العائلية للمبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	الحالة العائلية الاحتمالات
28.57%	14	أعزب
67.35%	33	متزوج
2.04%	01	مطلق
2.04%	01	أرمل
100%	49	المجموع

يلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب العمال المبحوثين هم متزوجين، بنسبة 67.35 % وذلك راجع إلى:

- طبيعة البيئة الاجتماعية التي ينحدر منها هؤلاء العمال والتي تتحكم في سلوك أفرادها وبالتالي إتجاههم نحو الزواج.
- أغلبية العمال يتراوح سنهم من 30 إلى أقل من 40 سنة وهو السن المناسب للزواج.

وفي المقابل توجد نسبة 28.57 % من العمال عزاب وهي مرتفعة نوعاً ما، وذلك راجع إلى غلاء المعيشة في السنوات الأخيرة وزيادة المصاريف وتكاليف الزواج مقارنة مع ما يتم تقاضيه من أجر، أما العمال المطلقون فتقدر نسبتهم بـ 2.04%، ونفس النسبة فيما يخص العمال الأرامل وهي نسبة متدنية جداً وهذا يعد أمراً إيجابياً فهو يضمن محيط عمل غير مضطرب بسبب قلة الصراعات التي قد يكون سببها أن العامل ينقل مشاكله العائلية إلى بيئة العمل.

ومعنى ذلك أن فئة العمال المتزوجين هي الفئة الأكثر التزاماً وارتباطاً بالمهام المنوطة بها نظراً لواجباتهم ومسؤولياتهم العائلية وبالتالي فهم يستقرون في الوظيفة لمدة أطول. وعليه يمكن القول أن فئة المتزوجين هي الفئة الغالبة على أفراد العينة.

الجدول رقم 05 المستوى المهني للمبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى المهني الاحتمالات
16.33%	08	إطار
14.28%	07	عون تحكم
69.39%	34	عامل تنفيذي
100%	49	المجموع

يلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب العمال المبحوثين هم عمال التنفيذ بنسبة 69.39% ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة نشاط الشركة وهو صناعة الزجاج وهو ما يتطلب قاعدة عريضة تضم عدد كبير من أعوان التنفيذ والتحكم للقيام بمختلف الأعمال.
- وجود عدة ورشات في الشركة تضم آلات عديدة يتطلب تشغيلها عدد من عمال التنفيذ (السلسلة مثلا).
- اعتماد الشركة على نظام التناوب (3×8) والخاص بقسمي الإنتاج والصيانة وهذا ما ضاعف عدد العمال خاصة التنفيذيين منهم.

وفي المقابل توجد نسبة الإطارات التي تشكل 14.28% من العمال المبحوثين وهي نسبة مرتفعة مقارنة مع الحجم الكلي للمجتمع، ويعود ذلك لظاهرة التضخم الإداري التي تعرفه المؤسسات العمومية الجزائرية. وأخيرا يأتي أعوان التحكم بنسبة 14.28% وهي نسبة مرتفعة نوعا ما ويرجع ذلك إلى كون التكنولوجيا المستخدمة في الشركة قديمة لهذا تتطلب عددا معتبرا من أعوان التحكم لتسييرها والتدخل في حالة وجود عطب.

ومعنى ذلك أن قاعدة الهرم التنظيمي للشركة هي الأساس التي يقوم عليه الإنتاج.

وعليه فإن أغلب الوظائف في الشركة الإفريقية للزجاج هي وظائف ذات طابع تنفيذي.

الجدول رقم 06: الأقدمية في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	الأقدمية في العمل الاحتمالات
22.45%	11	أقل من 5 سنوات.
32.65%	16	من 5 إلى أقل من 10 سنوات.
20.41%	10	من 10 إلى أقل من 15 سنة
10.21%	05	من 15 إلى أقل من 20 سنة
8.16%	04	من 20 إلى أقل من 25 سنة
6.12%	03	من 25 إلى أقل من 30 سنة
00	00	من 30 سنة فما فوق
100%	49	المجموع

يلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب عمال الشركة المبحوثين ذوي أقدمية في الشركة من (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 32.65% يليها العمال الذين لديهم أقدمية في العمل 5 سنوات بنسبة 22.45% ويرجع ذلك إلى:

- سياسة التوظيف التي تتبعها إدارة الشركة، حيث تراعي عامل السن في انتقاء المترشحين للعمل فيها وهي بذلك تركز أكثر على فئة الشباب القادرة على تحمل مهام العمل في الشركة (أنظر الجدول رقم 02).

- قيام إدارة المؤسسة بتعويض العمال الذين أحيلوا على التقاعد بإتمامهم سنوات الخدمة بها، وأيضا الذين تركوا المؤسسة لأسباب أخرى.

كما توجد نسبة 20.41% من العمال المبحوثين الذين لديهم أقدمية في العمل من (10 إلى أقل من 15 سنة) وتليها نسبة 10.21% من العمال الذين لديهم أقدمية (من 15 إلى 25 سنة) وهذا راجع إلى عملية تحديد المورد البشري التي باشرته المؤسسة وهذا من أجل إيجاد ديناميكية للعملية الإنتاجية بتوظيف اليد العاملة الشابة. أما فئة العمال التي لديهم أقدمية في العمل من (15 إلى أقل من 20 سنة) فنقدر ب

8.16% وتليها نسبة 6.12% من العمال المبحوثين الذين صرحوا بأن لديهم أقدمية من (25 إلى أقل

من 30 سنة فما فوق) وهاتان النسبتان تمثلان العمال الذين لا يزالون يعملون في المؤسسة منذ مباشرتها

العمل 1987 وكذلك الذين وظفوا طيلة سنوات مرحلة التوسع 1987، 1996.

ومعنى ذلك أن المجتمع الداخلي للشركة الإفريقية للزجاج بمعظمه مجتمع فتي، حديث نسبيا في ميدان العمل مع وجود فئة من العمال الذين لديهم أقدمية لسنوات طويلة.

ومنه فإن المجتمع الداخلي للشركة الإفريقية للزجاج يفتقد في معظمه إلى الخبرة المهنية الكافية، لذلك كانت المزوجة بين الخبرة عند العمال القدامى والطاقة التي يمثلها الشباب.

الجدول رقم 07: محل إقامة المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	محل الإقامة الاحتمالات
40.82%	20	ريف
59.18%	29	مدينة
100%	49	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب العمال المبحوثين هم من سكان المدن بنسبة 59.18% ويرجع ذلك الى:

- قرب الشركة من مدينتي جيجل والطاهير مما سهل عملية التنقل إليها.
- أن الإعلان عن التوظيف وإجراء الإختبارات وإمضاء عقود الترسيم في الوظائف يتم في المدينة مما يعطي لأصحاب المدن فرصة أكبر للتوظيف مقارنة مع سكان الريف.

وفي المقابل توجد نسبة 40.81% من العمال هم من سكان الريف.

ومعنى ذلك أن الموقع الجغرافي للشركة والسياسات المتبعة في التوظيف مكنت سكان المدن من السيطرة على أغلب وظائفها.

وعليه فإن سكان المدن هم الفئة الغالبة على أفراد العينة.

الجدول رقم 08: تلقي الأوامر في العمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	مصدر الأوامر في العمل الاحتمالات
53.06%	26	- من طرف المشرف
46.94%	23	- من طرف المسؤولين
00%	00	- من خلال المناشر
00%	00	- أخرى
100%	49	المجموع

يظهر من خلال الأرقام الواردة في الجدول أن اغلب العمال صرحوا بأنهم يتلقون الأوامر من طرف المشرف حيث كانت نسبتهم 53.06% ويرجع ذلك إلى:

- كون مشرفي العمل حلقة وصل بين الإدارة العليا والعمال التنفيذيين وهو ما يسمح بنقل القرارات بشكل منظم.
- نقل الأوامر من خلال مشرفي العمل يسمح بإيصالها بشكل مفهوم وواضح بحيث يعمل المشرفون على تبسيط المعلومات وتكييفها مع واقع العمل.
- الوجود الدائم للمشرفين في أماكن العمل يسمح بتكوين علاقات حسنة مع العمال الأمر الذي من شأنه أن يقلل من معارضة العمال للأوامر ورفضهم لها.

وفي المقابل توجد نسبة 46.93% من العمال الذين صرحوا بأنهم يتلقون الأوامر من طرف المسؤولين وهي نسبة تعكس في أغلبها إطارات الشركة ورؤساء الأقسام والمشرفين .

ومعنى ذلك أن تلقي العمال للأوامر من طرف المشرفين يعمل على تقليل حدوث تصادمات فيما يخص قبولها وتطبيقها. وهو ما يشير إلى أن اعتماد المشرفين على السلطة المرنة يخضع العمال طواعية لتنفيذ الأوامر دون حدوث صراعات أي أن سلطة المشرفين تؤدي دور فعال في منع حدوث الصراع وهو ما أشارت إليه (النظرية التقليدية).

ومنه فإن عمال الشركة الإفريقية للزجاج يتلقون الأوامر من طرف المشرف.

الجدول رقم 09: مصادر معلومات العمل في العادة

النسبة المئوية %	التكرارات	مصادر معلومات العمل
		الاحتمالات
46.94%	23	-إدارة
42.86%	21	- المشرفين
10.2%	05	- مصلحة التوجيه
00%	00	- أخرى
100%	49	المجموع

يلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن إجابات المبحوثين تنحصر بين الإدارة والمشرفين، حيث كانت نسبة العمال الذين أجابوا بأن مصادر المعلومات في العادة هي الإدارة فتقدر بـ 46.94 %، أما نسبة العمال الذين أجابوا بأن مصادرها هم المشرفين فتقدر بـ 42.86 %، ويرجع ذلك إلى:

- كون الإدارة هي المسؤولة عن تحديد برنامج العمل لذلك فإنها تعتبر مصدر للمعلومات.
- كون المعلومات المتحصل عليها من الإدارة تعبر أكثر مصداقية.
- كون المشرفين يعتبرون حلقة وصل بين الإدارة العليا والعمال التنفيذيين مما يسمح لهم بالحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي (الجدول رقم 08).

وفي المقابل توجد نسبة 10.2 % من العمال الذين صرحوا بأن مصادر المعلومات في العادة هي مصلحة التوجيه وهذا دليل على عدم احتكاكهم بالمشرفين (غياب الاتصال).

ومعنى ذلك أن المعلومات التي تصدر عن الإدارة والمشرفين تعتبر أكثر مصداقية وأقل عرضة للتحريف لأن العمال يحصلون عليها من مصدرها الأصلي وهذا ما يقلل من حدوث صراعات، بحيث أن السلطة تعمل على منعها وهذا ما أشار إليه (النظرية التقليدية).

وعليه فإن عمال الشركة الإفريقية للزجاج يتلقون المعلومات من الإدارة والمشرفين.

الجدول رقم 10: طبيعة العلاقة بين العمال

النسبة المئوية %	التكرارات	طبيعة العلاقات بين العمال
		الاحتمالات
18.37%	09	- ودية
61.22%	30	- عادية
20.41%	10	- عدائية
	00	- أخرى
100%	49	المجموع

يتضح من خلال الأرقام الواردة في الجدول أن أغلب العمال المبحوثين صرحوا بأن طبيعة العلاقات فيما بينهم هي علاقات عادية بنسبة 61.22% ويرجع ذلك:

- كون ظروف العمل مستقرة سواء من حيث طبيعة العلاقات الإجتماعية أو من حيث ظروف العمل الفيزيائية والتي تساهم هي أيضا في تحديد طبيعة العلاقات بين العمال.
- الاهتمام بالعمل في المقام الأول وليس بأمر أخرى.

وفي المقابل توجد نسبة 20.41% من العمال الذين أجابوا بأن طبيعة العلاقات عدائية ويرجع ذلك:

- وجود نوع من التوتر أو الصراعات بين العمال بسبب التنافس على الموارد أو اختلاف القيم أو المبادئ.
- انتشار الأقاويل المغرضة داخل العمل.
- عدم التكيف مع ظروف العمل.

في حين توجد نسبة 18.37% من العمال الذين صرحوا بأن العلاقات بينهم هي علاقات ودية ويرجع ذلك إلى:

- ارتياح هؤلاء العمال في عملهم.
- قضاء هؤلاء العمال سنوات مع بعضهم البعض سمح بتكوين علاقات ألفة ومحبة بينهم.

ومعنى ذلك أن العلاقات بين العمال تتسم عموما بالعادية أي أن ظروف العمل مستقرة.

وعليه فإن طبيعة العلاقات بين عمال الشركة الإفريقية للزجاج هي علاقات عادية على العموم.

الجدول رقم 11: سبب العلاقات العدائية بين العمال

النسبة المئوية %	التكرارات	العلاقات العدائية بين العمال
		الاحتمالات
40.81%	20	-الأخبار الكيدية
22.45%	11	-الإشاعات المغرضة
14.29%	07	- تليفق التهم
22.45%	11	- الوشاية
00%	00	أخرى
100%	49	المجموع

يتبين من خلال الأرقام الواردة في الجدول أن أغلب العمال أجابوا بأن العلاقات العدائية سببها الأخبار الكيدية بنسبة 40.81 % ويرجع ذلك إلى:

- تنافس الزملاء على المكافآت والترقيات والنفوذ فعند بدأ المنافسة يبدأ انتقاد الزملاء لبعضهم البعض بغرض الحصول على تلك الإمتيازات.
- شعور العامل بالفراغ الكبير في وقت العمل بسبب عدم تكليفه بمهام وظيفية مما يجعله يتفرغ لنقل الأخبار الكيدية لتشويه العلاقات بين الزملاء وتقليل ثقتهم ببعض.
- الرغبة الشديدة للعامل في تقلد منصب معين مما يدفعه إلى نقل أخبار كيدية لرئيسه عن زملائه ليبقى هو المرشح الوحيد لتقلد ذلك المنصب ولزيادة ثقة رئيسه (أنظر الجدول رقم 12).

وفي المقابل صرح 24.49 % من العمال أن سبب العلاقات العدائية هو تليفق التهم وتليها نسبة 22.45 % من العمال الذي صرحوا بأن سببها هو الوشاية ونفس النسبة أجابوا بأن سببها هي الإشاعات المغرضة، وعموما تعد هذه النسب متقاربة فالعامل يلجأ إليها لسد النقص في التعاون مع أعضاء الفريق أو شعوره بعدم العدالة في التعامل من قبل رئيسه، أو رغبة في تحقيق مكاسب شخصية حيث يعمل على تشويه صورة زملائه للوصول إليها.

ومعنى ذلك أن العلاقات العدائية بين العمال تمثل خطورة كبيرة على بيئة العمل بحيث تخلق جو مشحون بالصراعات بين العمال مما يؤدي إلى إهمال العمل والانشغال بهذه الصراعات لهذا فعلى الإدارة العمل على تجنبه لأنه يعتبر أمر سلبي وهذا ما أشارت إليه (النظرية التقليدية).

ومنه فالأخبار الكيدية في الشركة الإفريقية للزجاج تعد من أكثر الأسباب التي تفسد العلاقات بين العمال.

الجدول رقم 12: سبب الأخبار الكيدية

النسب المئوية%	التكرارات	سبب الأخبار الكيدية الاحتمالات
10.21%	5	-عدم الاستلطاف
22.45%	11	- السعي لتقلد منصب مسؤولية
16.33%	8	- إلحاق الضرر
44.89%	22	- التقرب من المسؤولين
6.12%	3	- أخرى
100%	49	المجموع

يلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن العمال المبحوثين الذين صرحوا بأن سبب الأخبار الكيدية هو التقرب من المسؤولين هي أكبر نسبة حيث قدرت بـ 44.89 % ويرجع ذلك إلى:

- كون الأخبار الكيدية تنقل أخطاء وهفوات العمال في العمل إلى المسؤولين بحيث يعمل ناقلها على تضخيم تلك الأخطاء بغرض التقرب من المسؤولين وزيادة ثقتهم به.
- كون التقرب من المسؤولين يعتبر مجال للحصول على غايات وأهداف معينة بحيث يلجأ العامل إلى ممارسات غير أخلاقية وغير قانونية وغير قانونية لتحقيق ذلك (الجدول رقم 11).

وفي المقابل توجد نسبة 22.45 % من العمال الذي أجابوا بأن سبب هذه الأخبار الكيدية هو السعي لتقلد منصب مسؤولية أي رغبة العامل في الحصول على ذلك المنصب تدفعه لفعل هذه الممارسات غير الأخلاقية ثم تليها نسبة 16.32 % من العمال الذين صرحوا بأن سببها هو إلحاق الضرر وهم العمال السلبيين والذين تكمن سعادتهم في التسبب في مشاكل للآخرين وإثارة غضبهم ويسعون إلى نفث سمومهم

على من حولهم ومن الصعب أن تتفادهم تماما، وأخيرا توجد نسبة 10.27 % من العمال الذين أجابوا بأن سببها هو عدم الاستلطاف ويعود ذلك الى الاختلاف اختلاف في القيم التي يؤمن كل عامل أو اختلاف في الآراء والطباع كل هذه العوامل مجتمعة تدفع إلى بروز الأخبار الكيدية.

ومعنى ذلك أن المسؤولين داخل الشركة يتيحون المجال للاستماع لما ينقله العمال من أخبار كيدية عن بعضهم والتي يسعون من خلالها إلى تحقيق جملة من أهدافهم (وهو ما أشارت إليه نظرية الحدس بكون أن سوء التصرف الاخلاقي يعود إلى عدة عوامل). وهو ما يشير إلى غياب الضمير لدى العمال ناقلتي الأخبار الكيدية وإلى غياب العمل بموضوعية من طرف المسؤولين المتواطئين معهم وهم يشكلون بذلك الأشخاص الذين يتولد الصراع بممارستهم داخل الشركة وهو ما أشارت إليه (النظرية التقليدية).

ومنه وجود أخبار كيدية منقول عن العمال يفتح المجال لحدوث الصراع داخل الشركة.

الجدول رقم 13: موقف العمال من الأقاويل المغرضة

النسب المئوية %	التكرارات	موقف العمال من الأقاويل المغرضة الاحتمالات
26.53%	13	-اللامبالاة
12.24%	06	- تصديقها
22.45%	11	- التضايق منها
38.78%	19	- أخذها بحذر
00%	00	- أخرى
100%	49	المجموع

يتضح من خلال الأرقام الواردة في الجدول أن أكبر نسبة من العمال المبحوثين صرحوا بأنهم يأخذون هذه الأقاويل المغرضة بحذر حيث تقدر ب 38.78 % ويرجع ذلك إلى:

- كون الأقاويل المغرضة تتضمن معلومات غير صحيحة وغير موضوعية عن العمال ولهذا يتم أخذها بحذر.

- كثرة هذه الأقاويل وانتشارها داخل بيئة العمل يؤدي إلى صراعات بين الزملاء في العمل وهذا ما يريد ناقلها الوصول إليه.
- وصول هذه الأقاويل المغرضة إلى المسؤولين يمكن أن يضع من يكون عرضة لها في وضع حرج.

وفي المقابل توجد نسبة 26.53% من العمال الذين أجابوا بأنهم لا يبالون بها، لأنهم متيقنين أنها غير صحيحة وأنها تهدف لتحقيق أهداف شخصية، بالإضافة إلى وجود نسبة 22.45% من العمال الذين صرحوا بأنهم يتضايقون منها لمالها من نتائج سلبية على بيئة العمل (توتر، خصام...) وأخير توجد نسبة 12.24% من العمال الذين صرحوا بأنهم يصدقونها دون محاولة التأكد من صدقها.

ومعنى ذلك أنه توجد ممارسات من طرف بعض العمال داخل البيئة الإجتماعية للشركة تضر بالزملاء من خلال نقل الأقاويل المغرضة عنهم وهذا ما يعد مساسا لخصوصيتهم، وهو ما يتطلب تدخل من قبل إدارة المؤسسة بمحاولة التعرف على مصدر تلك الأقاويل المغرضة من أجل حماية العمال من الضرر وهذا ما أشار إليه (نظرية الحقوق والواجبات).

ومنه فإن عمال الشركة الإفريقية للزجاج يأخذون تلك الأقاويل المغرضة بحذر.

الجدول رقم: 14 الاتفاق مع الزملاء في العمل

النسب المئوية%	التكرارات	الاتفاق مع الزملاء في العمل الاحتمالات
73.47%	36	-دائما
26.53%	13	- احيانا
00%	00	- أبدا
100%	49	المجموع

حسب تصريح أفراد العينة فإن أغلب العمال صرحوا بأنهم يتفقون دائما مع زملائهم في العمل حيث كانت نسبتهم 73.46% وذلك راجع إلى:

- عدم التداخل في المهام والصلاحيات فكل عامل يعرف دوره جيدا وهو ما يجنب وقوع صراعات في العمل.
- قضاء هؤلاء العمال سنوات مع بعضهم البعض داخل المؤسسة كفيلة بإنشاء علاقات جيدة مع بعضهم.
- وجود شبكة اتصالات غير رسمية التي ساهمت في توافق الزملاء مع بعضهم.

وفي المقابل توجد نسبة 26.53 % من العمال الذين صرحوا بأنهم يتفوقون أحيانا مع بعضهم وذلك يعود إلى وجود توتر في بعض الأحيان بسبب ضغوط العمل أو وجود مشاكل شخصية أثرت على علاقاتهم .

ومعنى ذلك أن أغلب العمال تجمعهم علاقة الالفة والمحبة والروح المعنوية العالية لإنجاز المهام وعدم وجود توتر بينهم. وذلك أن التجارب الإنسانية هي أساس تشكل وترسيخ السلوك الأخلاقي واللائق (وهذا ما أشارت إليه النظرية التجريبية).

ومنه فإنه يوجد اتفاق بين العمال في مكان العمل.

الجدول رقم 15: حدوث خصام مع أحد الزملاء.

النسب المئوية%	التكرارات	حدوث خصام مع أحد الزملاء الاحتمالات
12.24%	06	نعم:- عدم إلقاء التحية صباحا
16.33%	08	- المنافسة على المناصب
6.12%	03	- إصدار الأوامر بغير حق
00%	00	- العمل أكثر من الزملاء
00%	00	- الغيرة
00%	00	-أخرى
65.31%	32	لا:
100%	49	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب العمال المبحوثين صرحوا بأنه لم يسبق أن حدث خصام بينهم وبين أحد الزملاء في العمل بنسبة 65.31% ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة العلاقات بين العمال داخل بيئة العمل والتي تتصف في أغلبها بالعادية (أنظر الجدول رقم 10).
- وضوح المهام المنوطة بكل عامل يستبعد وقوع مشاكل في العمل.
- اعتماد المشرفين في تسيير العمل على أسلوب من في إيصال الأوامر المطلوب تنفيذها من طرف العمال وهو ما يقلل حدوث خصومات بين العمال.

وفي المقابل توجد نسبة 34.69 % من العمال الذين صرحوا بأنهم سبق أن حدث خصام بينهم وبين أحد العمال، فأما الذين صرحوا بأن الخصام سببه المنافسة على المناصب فكانت نسبتهم 16.33 % وهي نسبة تعكس رغبة أغلب العمال في الحصول على الترقية من منطلق أنها من إحدى الحقوق التي يتمتع بها العامل مما يؤدي إلى صراعات بين العمال حولها، ثم تليها نسبة 12.24 % من العمال الذين صرحوا بأن الخصام سببه عدم إلقاء التحية صباحا وهذا دليل على اهتمام العمال بالعلاقات الإنسانية في العمل، وأخيرا فإن نسبة العمال الذين صرحوا بأن الخصام سببه إصدار الأوامر بغير حق تقدر بـ 6.12 % وهو دليل على أن بعض العمال يرغبون في تقلد منصب مسؤولية.

ومعنى ذلك أن البيئة الإجتماعية داخل بيئة العمل تتسم عموما بالتفاهم بين الزملاء على الرغم من وجود خصومات من حين لآخر. الصراع أمر حتمي ملازم للتفاعلات الإنسانية أي منظمة (وهذا ما أشارت إليه النظرية السلوكية)

ومنه فإن بيئة العمل داخل الشركة الإفريقية للزجاج في أغلبها خالية من الخصومات بين العمال.

الجدول رقم 16: الخصام بين العمال وغياب العمل الجماعي

النسب المئوية %	التكرارات	الخصام بين العمال وغياب العمل الجماعي الاحتمالات
34.69%	17	نعم: - الانفراديا إنجاز المهام
38.78%	19	- تقليل التواصل مع الزملاء
10.21%	05	- التغيب عن العمل
4.08%	02	- أخرى
12.24%	06	لا:
100%	49	المجموع

يلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب العمال المبحوثين صرحوا بأن الخصام فيما بينهم يؤدي إلى غياب العمل الجماعي بنسبة 87.75 %، حيث أجاب بعض العمال بأنهم يقللون التواصل مع زملائهم بنسبة 38.78 % وأخرون صرحوا بأنه ينفردون بإنجاز المهام بنسبة (34.69 %)، أما البعض الآخر فصرحوا بأنهم يتغيبون عن العمل بنسبة 10.21 % وأخيرا هناك نسبة 4.08 % من العمال الذين يتبعون طرق أخرى غير الواردة في الاحتمالات وذلك راجع إلى:

- طبيعة العمل متسلسلة خاصة في ورشات الإنتاج، والعمل يتطلب انسجام واتفاق داخل البيئة الداخلية.
- مراحل العملية الإنتاجية تتطلب تواصل بين الزملاء من نقل المادة الأولية ثم تحويلها وصولا إلى تعليب المنتج.
- الخصومات بين العمال تؤدي إلى كشف الأسرار الخاصة وهذا ما يتسبب لهم بالحرص بين الزملاء مما يدفعهم للتغيب عن العمل.
- التغيب آلية للتعبير عن غضب العمال ولتقادي تفاهم الخصومات.

وفي المقابل توجد نسبة 12.24 % من العمال الذين صرحوا بأن الخصام فيما بينهم لا يؤدي إلى غياب العمل الجماعي وذلك لأنهم يفصلون خلافاتهم الشخصية عن العمل المنوط بهم. ومعنى ذلك أن العمال يفضلون العمل في جو تسوده الألفة والمودة والثقة المتبادلة بين الزملاء لتقادي الخصومات. وعليه فالخصام بين العمال يؤدي حتما إلى غياب العمل الجماعي.

الجدول رقم 17: توفير المؤسسة لفرص الترقية لعمالها

النسب المئوية %	التكرارات	توفير المؤسسة لفرص الترقية لعمالها الاحتمالات
40.82%	20	نعم: - الكفاءة
18.37%	09	- الأقدمية
2.04%	01	- حسب ما يتوفر من مناصب
00%	00	- أخرى
38.77%	19	لا:
100%	49	المجموع

يلاحظ من خلال الأرقام الواردة في الجدول أن عدد العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة توفر فرص الترقية تتوفر فرص الترقية أكبر من عدد العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة لا توفر فرص ترقية. حيث كانت نسبتهم 61.23% فأما الذين أجابوا بأن الترقية تتم على أساس الكفاءة فتقدر 40.82%، يليها العمال الذين صرحوا بأن الترقية تتم على أساس الأقدمية بنسبة 18.37% أما فيما يخص العمال الذين أجابوا بأن الترقية تتم حسب مايتوفر من مناصب فتقدر بـ 2.04% وهي نسبة متدنية، ويرجع ذلك إلى:

- اعتماد إدارة المؤسسة على الترقية بالكفاءة بالدرجة الأولى كونها تسعى لتحقيق الفعالية في الأداء ولتجعل العمال يتنافسون عليها.
- كون الترقية من بين الحوافز التي تحفز العامل على بذل جهد أكبر في عمله.
- سعي إدارة المؤسسة لاكتشاف أفضل الكفاءات من خلال إتاحة الفرص لعملية الترقية.
- الأقدمية في العمل تجعل العامل متمرس، أكثر في عمله لذلك توفر المؤسسة فرص الترقية لعمالها لمزيد من العطاء.

وفي المقابل توجد نسبة 38.77% من العمال المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة لا توفر الترقية لعمالها والأمر يعود لأنهم لم يستفيدوا من الترقية لأنه لا تتوفر لديهم المعايير المطلوبة للترقية، أو أنهم حديثي التوظيف لهذا لم تسمح لهم الفرصة بذلك والاحتمال الأخير أن هذه الترقيات تتم على أساس المحسوبة (أنظر الجدول رقم 18).

ومعنى ذلك أن الترقية عموماً تتم على أساس الكفاءة بحيث تسعى المؤسسة لانتقاء أفضل الكفاءات لترقيتهم وهذا ما يحفز العمال على بذل جهد مضاعف لاستحقاق تلك الترقية وهذا ما أشارت إليه (النظرية النفعية) بحيث يجب على الأفراد أن يتصرفوا بناء على ما يعطي أكبر قدر من المنافع للمجتمع. ومنه فإن الشركة الإفريقية للزجاج تتيح المجال للترقية لبعض عمالها (عدم شمولية الترقية).

الجدول رقم 18: عدم شمولية الترقية والمنافسة غير الشرعية

النسبة المئوية %	التكرارات	شمولية الترقية والمنافسة غير الشرعية
		الاحتمالات
12.25%	06	نعم:- بروز الرشوة
20.41%	10	- المحسوبية
30.61%	15	- القرابة
00%	00	- أخرى
36.73%	18	لا:
100%	48	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب العمال صرحوا بأن عدم شمولية الترقية يؤدي إلى المنافسة غير الشريفة بنسبة 63.26 % فالذين صرحوا بأن عدم شمولية الترقية يؤدي إلى اللجوء إلى القرابة فتقدر نسبتهم بـ 36.61 % ثم يليها العمال المبحوثين الذين صرحوا ببروز المحسوبية، بنسبة 20.41 % أما العمال الذين أجابوا ببروز الرشوة فتقدر نسبتهم بـ 12.24 % ويرجع ذلك إلى:

- إقتصار الترقيات على أصحاب الوساطة والمحسوبية والمحاباة في درجات الإدارة العليا لأن كل شخص يبحث عن أمثاله ليعينه على تحقيق هدفه.
- الترقيات تمنح مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات والنفوذ وما يترتب عنها من زيادة في الأجور وهذا ما يدفع بعض العمال إلى محاولة الحصول عليها وإن كان ذلك بطرق غير شريفة.
- عدم المساواة بين العمال في عملية الترقية على الرغم من أنهم جديرون بها.
- توفر فرص الترقية في قطاع معين (الصيانة مثلا) وعدم توفرها في قطاع آخر (الإنتاج مثلا).

وفي المقابل توجد نسبة 36.73% من العمال الذين صرحوا بأن عدم شمولية الترقية لا يؤدي إلى المنافسة غير الشريفة وذلك راجع إيمانهم بأن هذه السلوكيات تتنافى مع أخلاقيات المهنة وهم يفضلون عدم الحصول على الترقيات على إتباعها.

ومعنى ذلك أن قلة فرص الترقية التي توفرها المؤسسة لعمالها تعمل على ظهور سلوكيات تتنافى مع أخلاقيات المهنة أي أن إدارة المؤسسة هي التي تدفع بالعمال إلى اللجوء إلى أساليب للحفاظ على مستوى معين من التوتر وهذا ما أشارت إليه (النظرية التفاعلية)، وبمعنى آخر أن سوء التصرف الأخلاقي للعمال يعود إلى عدة عوامل وهذا ما أشارت إليه (نظرية الحدس).

ومنه فعدم شمولية الترقية يؤدي إلى المنافسة غير الشريفة.

الجدول رقم 19: إحترام القوانين المسيرة للمؤسسة

النسب المئوية %	التكرارات	احترام القوانين المسيرة للمؤسسة الاحتمالات
61.23%	30	نعم:
12.25%	06	لا:- أنها قوانين متشددة
10.2%	05	- تطبق بصرامة على العمال
4.08%	02	-رقابة تتعدى الحدود المعقولة
2.04%	01	- تسلط رؤساء العمل
10.2%	05	-التطبيق السيء للقانون
100%	49	المجموع

يلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب العمال صرحوا بأنهم يحترمون القوانين المسيرة للمؤسسة بنسبة 61.23% ويرجع ذلك إلى:

- كون أغلب الخصومات التي تحدث بين العمال ورؤسائهم يعاقب فيها العامل دون الرئيس.
- كون هذه القوانين تعمل على تنظيم سير العمل على أكمل وجه.
- تخوف العمال من العقوبات الناتجة عن معارضتهم للقوانين التي تفرض عليهم باسم القانون.

وفي المقابل توجد نسبة 38.77% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يحترمون قوانين المؤسسة وهي نسبة معتبرة، فأما الذين صرحوا بأنها قوانين متشددة فتقدر نسبتهم ب 12.25 %، إضافة إلى أنه توجد نسبة

10.2 %، من العمال اللذين صرحوا بأنها تطبق بصرامة على العمال ونفس النسبة من العمال اللذين أجابوا أنهم لا يحترمون القوانين بسبب التطبيق السيء للقانون، أما اللذين صرحوا بأنهم لا يحترمون القوانين بسبب الرقابة الصارمة فتقدر ب 4.08%، واخيرا توجد نسبة 2.02% من العمال اللذين أرجعوا السبب لتسلط الرؤساء وهي نسبة متدنية ويرجع ذلك إلى:

- كون العامل يحب العمل في جو غير مقيد بالقوانين المشددة والأوامر التي يجبر على تنفيذها مكرها.

- أن هذه القوانين لا تراعي ظروف العمال الخاصة (كالمرض والتأخر).

ومعنى ذلك أن العمال يحترمون القوانين المسيرة للمؤسسة لكن يرجع ذلك بالأساس إلى تخوفهم من العقوبات التي ستطبق عليهم في حال الإخلال بها وهذا ما أشارت إليه نظرية العدالة بحيث أن كسر القواعد يؤدي إلى التعرض للعقوبات.

ومنه فإن عمال الشركة الإفريقية للزجاج يحترمون القوانين المسيرة للمؤسسة.

الجدول رقم 20: طلب اقتراحات من العمال بخصوص العمل

النسب المئوية %	التكرارات	طلب اقتراحات من العمال بخصوص العمل الاحتمالات
75.51%	37	نعم
24.49%	12	لا
100%	49	المجموع

يلاحظ من خلال المعطيات أن أغلب العمال صرحوا بأنه تطلب منهم اقتراحات بخصوص العمل بنسبة 75.51 % وذلك يرجع إلى:

- اعتماد إدارة المؤسسة على اقتراحات من قبل العمال يمكنها من الحصول على معطيات واقعية عن ظروف العمل والعراقيل التي تواجه العمال أثناء أداء عملهم ومن ثم العمل على تجاوزها.

- مشاركة العمال في تقديم اقتراحات فب العمل يشعروهم بأهميتهم ومكانتهم داخل المؤسسة مما يقلل من حدوث صراعات بين العمال والمسؤولين.

ومعنى ذلك أن إشراك العمال من خلال تقديم اقتراحاتهم للمسؤولين يتيح مجالاً لممارسة السلطة في تفسير شؤونهم المتعلقة بالعمل وهو ما يقلل من الصراعات، وهذا ما أشارت إليه (النظرية التقليدية) في اعتبار الإدارة كسلطة لها دور فعال في منع حدوث الصراع.

ومنه فإن إدارة الشركة الإفريقية للزجاج تعمل على منع حدوث الصراع من خلال مشاركة العمال باقتراحاتهم في العمل.

الجدول رقم 21: تقديم اقتراحات خاصة بالعمل

النسب المئوية %	التكرارات	تقديم اقتراحات خاصة بالعمل
		الاحتمالات
38.78%	19	نعم: سير العمل
8.16%	04	- طبيعة الإشراف
14.28%	07	- الرقابة الصارمة
00%	00	- أخرى
38.78%	19	لا:
100%	49	المجموع

يلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن اغلب العمال أجابوا بأنه سبق وقدموا اقتراحات بخصوص حيث تقدر نسبتهم ب61.22%، فأما الذين قدموا اقتراحات حول سير العمل فتقدر نسبتهم ب38.78% ثم يليها العمال الذين صرحوا بأنهم قدموا اقتراحات حول الرقابة الصارمة بنسبة 14.28%، وأخيراً يأتي العمال الذين قدموا اقتراحات حول طبيعة الإشراف بنسبة 8.16%، ويرجع ذلك:

- كون تقديم العمال لاقتراحات حول سير العمل يساعد على كشف العراقيل التي يلاقونها في بيئة العمل سواء المادية أو الاجتماعية وبالتالي العمل على تجاوزها.

- كون أغلب المشاكل في علاقات العمل تعود إلى تطبيق وتنفيذ الأوامر المتعلقة بالعمل، الأمر الذي يجعل العمال يطالبون بتقديم اقتراحاتهم حول طبيعة الإشراف وطبيعة الرقابة الممارسة عليهم لتنفيذ تلك الأوامر.

وفي المقابل يوجد 38.78% من العمال الذين صرحوا بأنه لم يسبق لهم أن قدموا اقتراحات بخصوص العمل وذلك راجع إلى عدم اهتمام هؤلاء العمال بتقديم مقترحات أو أنه لم يُطلب منهم ذلك (أنظر الجدول رقم 20).

ومعنى ذلك أن إدارة المؤسسة تعمل على إشراك العمال من خلال تقديم اقتراحاتهم بخصوص العمل فتح لهم المجال للمطالبة بحقوقهم الواجب توفرها في بيئة العمل الفيزيائية والاجتماعية لضمان ممارسة حياتهم دون عراقيل وهذا ما أشارت إليه (نظرية الحقوق والواجبات) بحيث تعطي الحرية للأفراد لتوجيه النقد للآخرين.

ومنه عمال الشركة الإفريقية للزجاج في أغلبهم قدموا إقتراحات خاصة بالعمل.

الجدول رقم 22: الأسلوب المعتمد لتنفيذ القرارات

النسب المئوية %	التكرارات	الأسلوب المعتمد لتنفيذ القرارات الاحتمالات
12.24%	06	- شرح مضمون القرارات
24.49%	12	- توضيح الأهداف
40.82%	20	- الصرامة
22.45%	11	- وضع برنامج عمل للتنفيذ
100%	49	المجموع

يلاحظ من خلال تكرارات الجدول أن الإدارة تتبع أساليب مختلفة في تنفيذ القرارات تتراوح بين التوضيح والشرح من جهة، والصرامة من جهة أخرى، وأيضا وضع برنامج عمل لذلك كنوع من التسيير، ولذلك كانت النسب متفاوتة. حيث أنّ أغلب العمال المبحوثين أقرّوا بصرامة الإدارة في تنفيذ القرارات كإجراء لضمان

التنفيذ، وذلك بنسبة 40.82 % وآخرين رأوا أنها تسعى دوماً إلى توضيح الأهداف كدعم لقناعة العمّال، وذلك بنسبة (24.49%).

والبعض منهم أوضحوا أن وضع الإدارة لبرنامج عمل يتضمّن تنفيذ القرارات هو جزء من التخفيف على العمال، وامتصاص ردود الفعل السلبية إتجاه ذلك.

في حين أن نسبة 12.24% من العمال رأوا أن الإدارة تشرح مضمون القرارات كنوع من إشراك العمّال في اتخاذ القرارات ومن ثمة ضمان التنفيذ الحسن لها.

ومعنى ذلك أن إدارة المؤسسة تتبّع أساليب متعدّدة لتنفيذ القرارات، وذلك لضمان سير العمل على أكمل وجه، ولمنع حدوث في العمل، وهذا ما أشارت إليه (النظرية التقليدية) حيث ترى أنّه على السّلطة يجب أن تؤدي دوراً فعّالاً لمنع حدوث الصّراع.

وعليه فإن إدارة المؤسسة لا تتبع أسلوباً واحداً لتنفيذ القرارات، بل تعتمد على أساليب مختلفة.

الجدول رقم 23: الإخلال بالقرارات الإدارية

النسب المئوية %	التكرارات	الإخلال بالقرارات الإدارية الاحتمالات
32.65%	16	-الخصم من الأجر
30.61%	15	- حجب المنح
8.16%	04	- تخفيض الرتبة
26.53%	13	- تغيير منصب العمل
00%	00	- أخرى
100%	49	المجموع

من خلال أرقام الجدول يلاحظ أن الإخلال بالقرارات الإدارية في الغالب يؤدي بالإدارة إلى اتخاذ قرار الخصم من الأجر وذلك بنسبة 32.56%، يليها قرار حجب المنح بنسبة 30.61% ويرجع ذلك إلى:

- كون إدارة المؤسسة تتبع أسلوبا صارما في حالة الإخلال بالقرارات الإدارية، وأن قرار الخصم في متناول الإدارة.

- أن الخصم وحجب المنح هو أكبر رادع للعمال دوريا.

- حجب المنح عن العمال يعتبر خسارة بالنسبة لهم، وبذلك يعملون على الحصول عليها.

كما تتبع المؤسسة قرار تغيير منصب العمل وذلك بنسبة 26.53 % بسبب:

- عدم كفاءة العامل وعدم أهليته لشغل المنصب الحالي.

- القانون الداخلي للمؤسسة يعاقب التجاوز والإخلال بالقرارات الإدارية بالتغيير في منصب العمل.

- الإخلال بالقرارات الإدارية يعتبر تجاوزا لقرارات المدير والرؤساء وبالتالي فهو خروج عن القانون الداخلي للمؤسسة.

وفي المقابل أقرت نسبة 8.16 % من العمال أن الإدارة تتبع إجراء تخفيض الرتبة. وذلك لإزاحة العمال غير المؤهلين من مناصبهم وإتاحة الفرصة للترقية.

ومعنى هذا إدارة المؤسسة تتبع إجراءات ردية ضد العمال المخلين بقراراتها من أجل معاقبتهم وجعلهم يلتزمون بها في حال كسرهم للقواعد دون استثناء. وهذا ما تضمنته (نظرية العدالة).

ومنه فإن إدارة الإفريقية للزجاج تعاقب عمالها الذين يخلون بقراراتها الإدارية ماديا.

الجدول رقم 24: موقف العمال من العقوبات

النسب المئوية %	التكرارات	موقف العمال من العقوبات الاحتمالات
32.65%	16	-رفع دعوى قضائية
30.61%	15	-عدم إتقان العمل
30.61%	15	-الإضراب عن العمل
6.12%	03	-أخرى
100%	49	المجموع

من خلال أرقام الجدول يتضح أن نتائج الجدول متقاربة جدًا، حيث صرح معظم العمال أنهم يرفعون دعوى قضائية في حال تعرضهم للعقوبات. وذلك بنسبة 32.65%، ويعود ذلك أساسا إلى:

- كون العقوبات قاسية جدا، وقد تكون غير منصفة وغير عادلة.
- عدم شمولية هذه العقوبات، واقتصارها على فئة معينة دون الأخرى.
- رغبة العمال في رد الاعتبار لأنفسهم بعد التعرض لهذه العقوبات.

فيما توجد نسبة 30.61%، من العمال الذين صرحوا أنهم يتخذون موقف عدم إتقان العمل، وكذلك نفس النسبة صرحت أنها تضرب عن العمل، وهذا قد يرجع إلى كون هذه العقوبات تخفض الروح المعنوية للعمال، وتجعلهم ينفرون من العمل وتؤدي أيضا إلى شعورهم بعدم الانتماء للمؤسسة.

وفي المقابل توجد نسبة 6.12 % من العمال ممن صرحوا باتخاذهم مواقف مغايرة.

ومعنى هذا أن العمال لا يتقبلون هذه العقوبات التي تفرضها عليهم المؤسسة ويلجؤون إلى مجموعة من المواقف كرد فعل عن رفضهم للعقوبات، وذلك بغرض رد الاعتبار لأنفسهم، وكذا جعل المؤسسة تتكبد خسائر مادية من خلال إيجاد جو مشحون بالصراعات للتعبير عن موقفهم، وهذا ما أشارت إليه (النظرية السلوكية) بحيث ترى أن أساليب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها من خلال دراسة الموقف ككل.

ومنه فإن عمال الشركة الإفريقية للزجاج يتخذون مواقف صارمة من العقوبات التي تفرضها عليهم المؤسسة.

الجدول رقم 25 : تلقي العمال صعوبات في أداء المهام :

النسب المئوية%	التكرارات	تلقي العمال صعوبات في أداء العمال الاحتمالات
%48.98	24	نعم:- عدم توفر أدوات العمل
%20.41	10	-صعوبة التأقلم مع
%00	00	-بيئة العمل
%00	00	-أخرى
%30.61	15	لا:
%100	49	المجموع

من خلال أرقام الجدول يتضح أن أغلب عمال المؤسسة يواجهون صعوبات في أداء المهام المسندة لهم، وذلك بنسبة 69.39% حيث صرح بعض العمال أن هذه الصعوبة تتمثل بالدرجة الأولى في عدم توفر أدوات العمل بنسبة 48.98%، ويرجع ذلك إلى:

- عدم الإكتراث لأمرور العمال وحاجاتهم ومتطلبات العمل من وسائل وأدوات الأمن الصناعي.
- تركيز المؤسسة على تحقيق الأرباح فقط.

ثم تليها صعوبة التأقلم مع بيئة العمل، وذلك بنسبة (20.41%) وذلك بسبب:

- بعد المؤسسة عن المناطق السكنية، ووقوعها في منطقة معزولة وبالتالي صعوبة الوصول إليها.
- ارتفاع درجة الحرارة داخل مكان العمل بسبب وجود أفران وآلات تصدر الحرارة تتطلبها طبيعة العمل.
- الضجيج المرتفع في أماكن العمل والناجم عن اشتغال الآلات.
- منتج الزجاج ذو الطبيعة الخطرة أثناء التعامل معه.
- الإضاءة المرتفعة، وما تصدره الآلات والمواد الكيماوية من غبار وما تسببه من أمراض حساسية للعمال.

وبالمقابل هناك نسبة من العمال، تقدر بـ 30.61% أقرت بأنها لا تواجه صعوبة في أداء العمل والمهام المسندة إليها. وهي فئة مكونة من إدارات الشركة الذين تتوفر لديهم أدوات العمل الضرورية، كما أنهم لا يحتاجون إلى وسائل الحماية، كما أن ظروف عملهم جيدة، وكذا بعض العمال الذين لديهم أقدمية في العمل وتأقلموا مع ظروفه.

ومعنى هذا أن عمال المؤسسة يواجهون صعوبات أثناء تأدية مهامهم في المؤسسة، وذلك راجع لعدة أسباب منها ما هو خارج نطاق المؤسسة، مثل غياب التمويل، ومنها ما هو نتيجة لعدم إكتراث المسؤولين، وعدم اهتمامهم بظروف العمل والعمال، وعدم الرغبة في توفير متطلباته، إضافة إلى عدم إكتراث العمال بالمطالبة بتوفير أدوات العمل والحماية، وهو ما يجعلهم عرضة لمخاطر كثيرة أثناء قيامهم بمختلف الأعمال. وهذه المخاطر منها ما هو متعلق بطبيعة العمل، وتجهيزاته وآلاته في ميدان العمل، ومنها ما هو مرتبط بالسلوكيات والتصرفات الخاطئة للعمال.

ومنه فإن عمال الإفريقية للزجاج يواجهون صعوبات في أداء المهام المسندة لهم في المؤسسة.

الجدول رقم 26 : توفير فرص التكوين للعمال في المؤسسة:

النسب المئوية%	التكرارات	توفير فرص التكوين للعمال الاحتمالات
24.49%	12	لا:- غياب برامج معدة لذلك -
48.98%	24	غياب المؤطرين
10.2%	05	-عدم وجود وسائل إنتاج جديدة
00%	00	-أخرى
16.33%	08	نعم:
100%	49	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا جليا أن معظم عمال المؤسسة لا يتلقون فرصا للتكوين وذلك بنسبة

83.67%، فأما الذين صرحوا بغياب المؤطرين فكانت نسبتهم 48.98 % وفي المقابل هناك آخرون

صرحوا بعدم وجود وسائل إنتاج جديدة بنسبة 10.2 % ويرجع ذلك إلى:

- غياب فكر تنموي داخل المؤسسة يسمح بالتفكير في إعداد برامج لتكوين العمال والارتقاء بهم وبمستوياتهم المهنية.
- عدم إدراج سياسة التكوين والتدريب ضمن خطط المؤسسة.
- عدم وجود سيولة مالية في المؤسسة قادرة على تحمل أعباء برامج التكوين.
- غياب الكفاءات القادرة على القيام بالعملية التدريبية.

فيم صرحت نسبة (10.20%) من العمال أنه لا توجد وسائل إنتاج جديدة في المؤسسة نتيجة السيولة

المنعدمة، وعدم إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى الميدان.

ومعنى هذا أن أغلب العمال صرحوا أن المؤسسة لا توفر فرص التكوين نتيجة لسوء الأوضاع المادية التي

تعاني منها الشركة، إضافة إلى ترك بعض العمال المؤسسة وهذا ما أدى على خسارة المؤسسة للكفاءات

ومنه فإن الشركة الإفريقية للزجاج لا تهتم بالتكوين.

الجدول رقم 27 : قرارات الإدارة تخدم مصالح العمال

النسب المئوية %	التكرارات	قرارات الإدارة تخدم مصالح العمال الاحتمالات
26.53%	13	نعم:
38.78%	19	لا: - قرارات لا تأخذ بعين الاعتبار مصالح العمال
10.20%	05	- قرارات لا تأخذ بالحسبان ظروف العمل
2.04%	01	- قرارات غير مرنة
22.45%	11	- قرارات تخدم الإدارة فقط
00%	00	- أخرى
100%	49	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أغلب العمال صرحوا بأن قرارات الإدارة لا تخدم مصالحهم وذلك بنسبة 73.47%، حيث صرح بعض العمال أن هذه القرارات لا تأخذ بعين الاعتبار مصالحهم بنسبة بنسبة 38.78%، ويرجع ذلك إلى:

- سعيها الدؤوب إلى تحقيق الربح فقط.
- عدم مراعاة ظروف العمل ومصلحهم.

كما أكدت نسبة 22.45% أن هذه القرارات تخدم مصالح الإدارة فقط، بحيث تسعى إلى تحقيق أكبر فائدة وأكبر قدر من المنفعة والربح.

إضافة إلى أن 10.20% من العمال يصرحون أن هذه القرارات لا تأخذ بالحسبان ظروف العمل وأنها قرارات غير مرنة، بسبب عدم مراعاتها للظروف التي يعمل فيها العمال، وعدم العمل على تحسينها، واتخاذها لقرارات لا تخدم سوى مصالحها.

وفي المقابل فإن نسبة 26.53% أقرّوا أن قرارات الإدارة تخدم مصالحهم، بسبب كونهم إطارات في المؤسسة أو مسؤولين، فهم أصحاب القرار، وبالتالي فالقرارات تخدمهم بالدرجة الأولى.

ومعنى هذا أن العمال أغلبهم لا ينتفعون من قرارات الإدارة، ولا تخدمهم هي الأخيرة، وهي قرارات غير مرنة لا تخدم سوى مصالح أصحابها، ولا تهدف سوى لتحقيق الربح، وزيادة الإنتاجية دون مراعاة ظروف العمل والعمال.

ومنه فإن قرارات الإدارة في الغالب لا تخدم مصالح العمال في الشركة الإفريقية للزجاج.

الجدول رقم 28 : بذل جهد كبير في العمل

النسب المئوية %	التكرارات	بذل جهد كبير في العمل لاحتتمالات
59.18%	29	نعم:
22.45%	11	لا:- تذمر العمال من قرارات الإدارة
16.33%	08	- غياب الحوافز
2.04%	01	- غياب الوسائل اللازمة لأداء العمل
00%	00	- التمييز في تطبيق القانون
00%	00	- أخرى
100%	49	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح جليا أن أغلبية العمال صرحوا أنهم يبذلون جهدا كبيرا في العمل، وذلك

بنسبة 59.18 % ، وذلك راجع إلى:

- شعورهم بالمسؤولية تجاه عملهم، حب العمل والرغبة في إتقانه والتفاني فيه.
- أخلاقيات المهنة وما تتطلبه من إتقان وبذل أقصى جهد في الأداء، وإعطاء العمل كامل قيمته.

فيم تباينت آراء العمال الذين صرحوا بأنهم لا يبذلون جهدا كبيرا في العمل، وذلك بنسبة 40.82 % بين من يتذمرون من قرارات الإدارة، وذلك بنسبة 22.45 % بسبب كونها غير مرنة ولا تخدم مصالحهم لأنها لا تهدف سوى لتعظيم الأرباح والفوائد.

وهناك نسبة 18.37% من العمال الذين صرحوا بغياب الوسائل الضرورية للعمل، وكذا غياب الحوافز، وهذا ربما يرجع أساسا إلى إفلاس الشركة وغياب المستثمرين فيها، وكذا غياب وسائل الإنتاج الحديثة والمتطورة.

ومعنى هذا أنه بالرغم من وجود نسب معتبرة من العمال الذين لا يبذلون جهدا كبيرا في العمل بسبب مواجهتهم عراقيل متعددة تحول دون تفانيهم في الاداء، إلا أن أغلبهم يؤدون عملهم بتقان وإتقان، وهم يبذلون أقصى جهودهم لتأدية العمل بكل احترافية بسبب حبهم لعملهم ورغبتهم في تحقيق منافع لمجتمعهم، وهذا ما تطرقت إليه (النظرية النفعية).

ومنه فإن عمال الشركة الإفريقية للزجاج يبذلون جهدا كبيرا في العمل رغم العراقيل العديدة التي تواجههم.

الجدول رقم 29 : تعرض العمال لعقوبات قاسية في العمل

النسب المئوية %	التكرارات	تعرض العمال لعقوبات قاسية الاحتمالات
8.16%	04	نعم:- العمل لساعات إضافية
16.32%	08	- الخصم من الأجر
18.37%	09	- الحرمان من الترقية
2.04%	01	- التنزيل الوظيفي
00%	00	- أخرى
55.10%	27	لا:
100%	49	المجموع

يوضح هذا الجدول أن أغلبية العمال لم يتعرضوا لعقوبات قاسية في العمل، وذلك بنسبة 55.10% وهذا بسبب عدم مخالفتهم القانون الداخلي للمؤسسة، والتزامهم بتطبيق الأوامر، وحرصهم على إتباع قرارات الإدارة وتنفيذها، أما النسبة المتبقية وهي نسبة 44.89% فصرحت أنها تلقت عقوبات قاسية في العمل، والمتمثلة في الحرمان من الترقية، وذلك بسبب مخالفتها القوانين المنصوص عليها في القانون الداخلي والتي يعاقب عليها بالحرمان من الترقية، إضافة إلى الخصم من الأجر باعتباره السبب الرئيسي الذي يعمل من أجله العمال، فالخصم منه يعتبر أكبر عقوبة قد يتعرض العامل لها (وهو ما صرح به رئيس قسم الموارد البشرية)، وكذا العمل لساعات إضافية كتعويض عن المخالفة المرتكبة. إضافة إلى التنزيل الوظيفي للعامل بسبب عدم استحقاقه المنصب الذي يحيله.

ومعنى هذا أن أغلبية العمال لم يتعرضوا لعقوبات قاسية في العمل، إلا أن هناك نسبة معينة ممن تعرضوا للعقوبة بسبب ارتكابهم أخطاء كبيرة في العمل وهذا ما تطرقت إليه (نظرية العدالة)، بحيث أن كسر القواعد يعرض العمال للعقوبات دون استثناء.

ومنه فإن أغلب عمال الإفريقية للزجاج لم يتعرضوا للعقوبات القاسية في العمل.

الجدول رقم 30 : فصل أحد الزملاء من العمل

النسب المئوية %	التكرارات	فصل أحد العمال في العمل الاحتمالات
36.73%	18	نعم: - عادل
18.37%	09	- غير عادل
10.20%	05	- كان من الأفضل اللجوء إلى إجراءات أخرى
00%	00	- أخرى
34.69%	17	لا:
100%	49	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتبين أن أغلب عمال الشركة صرحوا بأن زملاءهم تعرضوا للطرْد أو الفصل من العمل وذلك بنسبة 65.3% حيث أكد بعض العمال أن قرار الفصل عادل بنسبة 36.73% وهذا راجع إلى:

- ارتكاب زملائهم أخطاء كبيرة تتوجب الفصل من العمل.
- استحقوا الفصل بسبب سلوكياتهم السيئة وتصرفاتهم غير اللائقة.

فيما صرح 18.37% من العمال أن قرار الفصل في نظرهم غير عادل، ربما بسبب تعرض زملائهم للفصل بسبب أخطاء بسيطة.

- بناء قرار الفصل على أسس غير موضوعية.
- التحيز والمحاباة في تنفيذ العقوبات.

بينما صرحت نسبة 10.20% أنه كان من الأفضل اللجوء إلى إجراءات أخرى أقل ضررا بالعامل كالتنزيل الوظيفي أو الحرمان من الترقية، والخصم من الأجر.

وبالمقابل أصرت نسبة 34.69% من العمال أن زملائهم لم يتعرضوا للفصل، وهذا راجع إلى حسن سلوكهم وانضباطهم المهني، واحترامهم لقوانين العمل.

ومعنى هذا أن بعض عمال المؤسسة تعرضوا للفصل من العمل، وقد تباينت آراء زملائهم بين من يرى أن القرار عادل ويستحقه العامل، ومن يرى العكس تماما وأنه كان من الأفضل اللجوء لإجراءات أخرى غير الفصل وهذا دليل على وجود صراع داخل المؤسسة.

ومنه فإن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج تعرض زملائهم للفصل من العمل.

الجدول رقم 31 : معقولية فرض العقوبات

النسب المئوية%	التكرارات	معقولية فرض العقوبات الاحتمالات
34.69%	17	نعم:
12.24%	06	لا: - المركز الوظيفي الذي يحتله الفرد في المؤسسة
36.73%	18	- المحسوبة
16.33%	08	- الجهوية
00%	00	- أخرى
100%	49	المجموع

من خلال أرقام الجدول يتضح أن أغلب العمال يرون أن فرض العقوبات على العامل إجراء غير معقول وذلك بنسبة (65.3%) حيث صرح (36.73%) أن فرض العقوبات على العامل يبنى على المحسوبة، بحيث لا يعاقب معارف المسؤولين وأقربائهم، في حين يعاقب باقي العمال العاديين، فيم صرحت بنسبة (28.57%) أن العقوبات في المؤسسة تبنى على أساس الجهوية والمركز الوظيفي الذي يحتله الفرد في المؤسسة .

وفي المقابل فإن نسبة 34.69% من العمال يرون أن العقوبات على العامل إجراء معقول، حيث يسلط العقاب على العامل المقصر في عمله، وعدم احترامه القوانين المنظمة للمؤسسة.

ومعنى هذا أن العمال يرون أن فرض العقوبات عليهم إجراء غير معقول كونه لا يبنى على أسس موضوعية وغير عادلة.

ومنه فإن عمال الإفريقية للزجاج يرفضون العقوبات التي تفرض عليهم في مكان العمل.

الجدول رقم 32 : إمكانية الإطلاع على تقرير المشرف

النسب المئوية%	التكرارات	إمكانية الإطلاع على تقرير المشرف الاحتمالات
34.69%	17	نعم: - بطلب منك
10.20%	05	- التزام المشرف باطلاعك عليه
24.49%	12	- إمكانية اطلاعك عليه في الإدارة
30.61%	15	لا:
100	49	المجموع

من خلال أرقام الجدول يتضح أن أغلبية العمال يتمكنون من الإطلاع على تقرير مشرفهم عنهم، وذلك بنسبة (69.38%) حيث صرح بعض العمال أنهم يطلعون على تقرير مشرفهم بطلب منهم (34.69%) وذلك راجع إلى رغبتهم في الإطلاع على ما كتب عنهم في مجال العمل.

- التأكد من أن تقرير المشرف يشمل جميع الجوانب السلبية والإيجابية عن العامل (وهو ما صرح به رئيس قسم الموارد البشرية)

بينما صرح بعض العمال أنهم يطلعون على التقارير في الإدارة بنسبة (24.49%)، والبعض الآخر صرح بأن المشرف يلتزم بإطلاعها عليه بنسبة (10.20%)، وذلك راجع إلى رغبة المشرف في إطلاع عماله بما يكتب عنهم في التقرير، وإطلاعهم وتعريفهم بأخطائهم من أجل العمل على تداركها.

وفي المقابل أقرت نسبة 30.61% من العمال أنهم لا يطلعون على تقرير مشرفهم عنهم في العمل بسبب السياسة التي تتبعها الإدارة في عدم إطلاع جميع عمالها على التقارير، إضافة إلى عدم مبالاة العمال في الإطلاع على التقارير.

ومعنى هذا أن أغلبية عمال المؤسسة يتمكنون من الإطلاع على تقرير مشرفهم عنهم وهذا بعكس الأسلوب الديمقراطي الذي تمارسه المؤسسة تجاه عمالها.

ومنه فإن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج يتمكنون من الإطلاع على تقرير المشرفين في العمل.

الجدول رقم 33 : التقرير السيئ عن العامل وإفشاء الأسرار

النسب المئوية%	التكرارات	التقرير السيئ وإفشاء الأسرار الاحتمالات
40.82%	20	نعم:- كشف أخطاء المسؤولين
6.12%	03	- تشويه صورة المسؤول
00%	00	- الإفصاح عن معلومات الوظيفة
00%	00	- أخرى
53.06%	26	لا:
100%	49	المجموع

من خلال أرقام الجدول يمكن القول أن إجابات المبحوثين كانت متقاربة، حيث كانت نسبة العمال الذي صرحوا أن التقرير السيئ عنهم في العمل لا يدفعهم إلى إفشاء الأسرار، تقدر ب(53.06%) ويرجع ذلك إلى:

- كون إفشاء الأسرار في العمل يتفانى مع أخلاقيات المهنة ويعرض العامل لعقوبات (وهو ما صرح به رئيس قسم الموارد البشرية)
- تخوف العمال من العقاب في حال اكتشاف الإدارة المسؤول عن إفشاء الأسرار. (أنظر الجدول 19).
- في المقابل توجد نسبة(46.94%) صرحوا أن التقرير السيئ عنهم في العمل يدفعهم إلى إفشاء الأسرار، فأما الذين صرحوا أن هذا يدفعهم إلى كشف أخطاء المسؤولين فكانت نسبتهم (40.82%)، ثم تليها نسبة (6.12%) ممن صرحوا يشوهون صورة المسؤول، ويرجع ذلك إلى:
- عدم مصداقية التقرير الذي كتب عن العامل.
- كون التقرير السيئ عنهم يدفع الإدارة إلى اتخاذ إجراءات قاسية ضد العامل وهذا ما يوضحه (انظرالجدول 29).
- الرغبة في رد الاعتبار لأنفسهم.

ومعنى ذلك أن عمال المؤسسة أغلبهم يفشون أسرار العمل عند كتابة تقرير سيئ عنهم، وذلك رغبة في رد الاعتبار لأنفسهم، أو كون هذه التقارير غير موضوعية، ولم تشمل جميع العمال رغم ارتكابهم ذات الخطأ.

ومنه فإن عمال الشركة الإفريقية للزجاج، وبسبب التقرير السيئ عنهم في العمل يلجؤون إلى إفشاء الأسرار.

الجدول رقم 34 : نقل أخطاء زملاء في العمل للمشرف

النسب المئوية %	التكرارات	نقل أخطاء زملاء في العمل للمشرف الاحتمالات
81.63%	40	نعم
18.37%	09	لا
100%	49	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن معظم العمال في المؤسسة يقومون بنقل أخطاء زملاء في العمل للمشرف وذلك بنسبة (81.63%)، وهذا بغرض الانتقام من زملائهم، أو الرغبة في ازاحتهم من مناصبهم، وكذا انخفاض عدد العمال الراغبين في الحصول على الترقية من خلال كشف أخطائهم في العمل للمشرفين إضافة إلى كسب ثقة المشرف .

بينما صرح البعض الآخر انهم لاينقلون أخطاء زملائهم للمشرف بنسبة (18.37%) ، وهذا راجع إلى التنشئة الأسرية الحسنة بالدرجة الأولى، وكذا أخلاقهم الطيبة وحب زملائهم، وتحليهم بأخلاقيات المهنة التي يمارسونها.

ومعنى هذا أن العمال يسعون إلى نقل أخطاء زملائهم في العمل للمشرفين لأسباب متعددة وهذا ما أشارت إليه (نظرية الحدس)، حيث ترى أن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى عدة عوامل، إلا أن هناك نسبة قليلة منهم تتحلّى بأخلاقيات المهنة ولا تقوم بهذا الفعل داخل الشركة.

ومنه فإن عمال الشركة الإفريقية للزجاج يقومون بنقل أخطاء زملائهم في العمل للمشرف.

الجدول رقم 35 : استغلال أخطاء الزملاء لتحقيق أغراض شخصية

النسب المئوية%	التكرارات	استغلال أخطاء الزملاء لتحقيق أغراض شخصية
		الاحتمالات
59.18%	29	نعم:- التهديد بإخبار المسؤول
16.33%	08	- إجبارهم على تأدية مهامهم
00%	00	- أخرى
24.49%	12	لا:
100%	49	المجموع

من خلال أرقام الجدول يتضح لنا أن أغلب عمال المؤسسة يستغلون أخطاء زملائهم لتحقيق أغراض شخصية بنسبة (75.51%)، فأما الذين صرحوا بأنهم يهددون زملائهم بإخبار المسؤولين فكانت نسبتهم (59.18%)، وذلك بغرض تخويفهم والوصول إلى تحقيق مصالح شخصية.

كما صرّح بعض العمال بأنهم يجبرون زملائهم على تأدية مهامهم بنسبة (16.33%)، وذلك حتى لا يقوموا بفضحهم أمام الإدارة، وكذا استغلالهم في تنفيذ واجباتهم.

أما النسبة المتبقية وهي نسبة (24.49%) من العمال فقد صرحوا أنهم لا يستغلون أخطاء زملائهم في العمل لتحقيق أغراض شخصية، وذلك راجع إلى التزامهم بأخلاقيات المهنة. واعتبارهم لهذا السلوك أنه مخالف للقانون الداخلي للمؤسسة.

ومعنى هذا أن أغلب عمال المؤسسة يقومون باستغلال أخطاء زملائهم لتحقيق أغراض شخصية وذلك راجع لعدة أسباب، وهذا وهذا ما أشارت إليه (نظرية الحدس) حيث ترى أن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى عدة عوامل.

ومنه فإن عمال الإفريقية للزجاج يقومون باستغلال أخطاء زملائهم في العمل لتحقيق أغراض شخصية.

الجدول رقم 36 : الضغط على الزملاء في حال ارتكابهم أخطاء في العمل

النسب المئوية %	التكرارات	الضغط على الزملاء في حال
		الاحتمالات ارتكابهم أخطاء في العمل
%28.87	14	نعم:-انخفاض الروح المعنوية
%24.48	12	- الشعور بعدم الانتماء للمؤسسة
%22.44	11	- انعدام الثقة في الزملاء
%10.20	05	- النفور من العمل
%00	00	- أخرى
%14.28	07	لا:
%100	49	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح أن أغلب عمال المؤسسة يقومون بالضغط على زملائهم عند ارتكابهم أخطاء في العمل بنسبة (85.99%)،. حيث أكد بعض العمال أن هذا الفعل يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية بنسبة (28.87%)، فيما صرح البعض الآخر أن ذلك يؤدي إلى الشعور بعدم الانتماء للمؤسسة بنسبة (24.48%)، كما أكدت نسبة (22.44%) منهم أنها تؤدي إلى انعدام الثقة في الزملاء، إضافة إلى نسبة (10.20%) ممن صرحوا أن هذا يؤدي إلى نفور العمال من العمل وذلك راجع لعدة أسباب:

- كون العمال يعطون أهمية للعلاقات الإنسانية فيم بينهم.
- شعور العامل بأن الزملاء يتربصون أخطائه من أجل ممارسة الضغط عليه.

وفي المقابل صرح اخرون أنهم لا يضغطون على زملائهم في العمل في حال ارتكابهم الأخطاء بنسبة (14.28%)، وهذا راجع إلى وجود روح الفريق، والتزامهم بأخلاقيات المهنة.

ومعنى ذلك أن أغلب عمال المؤسسة يضغطون على زملائهم في العمل عندما يرتكبون الأخطاء وهذا ما يؤدي إلى بروز صراعات بين العمال وهذا ما أشارت إليه (النظرية التقليدية) حيث أن الصراع هو عادة بواسطة أشخاص معينين.

ومنه فإن عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج يضغطون على زملائهم في حال ارتكابهم الأخطاء.

خلاصة الفصل:

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية باعتبارها مرحلة هامة وأساسية من مراحل البحث العلمي، حيث تساعد على استخلاص النتائج التي تؤكد على صدق الفرضيات الموضوعية أو تعتمدها.

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: موقع الدراسة في البناء النظري

رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد تقديم تفسير وتحليل للبيانات والمعطيات الميدانية الموضوعة في جداول إحصائية والمتعلقة بعلاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة والتي قسمت حسب محاور الإستمارة ومن خلال ما تم إبرازه في الجانب النظري من طرح لإشكالية الدراسة ومختلف النظريات التي تقدم العديد من التحليلات للصراع التنظيمي وأخلاقيات المهنة وبعد التطرق للدراسات السابقة والتي تخدم موضوع البحث بقدر كبير أو في بعض جزئياته أصبح من الضروري في هذا الفصل توضيح مدى تحقق فرضيات الدراسة من خلال مناقشة النتائج، وتحديد موقع الدراسة في البناء النظري والتطرق أيضا إلى القضايا التي أثارها دراسة موضوع علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية:

1-1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

بالنظر إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى المتمثلة في "سوء العلاقات بين العمال يخل بالقيم التنظيمية" يتبين أن العمال يتلقون الأوامر من المشرفين باعتبارهم يتواجدون في أماكن العمل دائماً بحيث يسمح لهم بتكوين علاقات حسنة مع العمال وهذا ما يقلل من معارضتهم للأوامر ، وبخصوص مصدر معلومات العمل فإن العمال يتلقونها من الإدارة لكونها تعتبر أكثر مصداقية وأقل عرضة للتحريف مما يزيد من الاستقرار داخل بيئة العمل، واهتمام العمال بالعمل في المقام الأول، وهذا ما يسمح بتكوين علاقات عادية فيما بينهم، بما يمكنهم من تجاوز العلاقات العدائية والتي كان من أسبابها التنافس على المكافأة والترقيات والنفوذ، عن طريق نقل أخطاء وهفوات الزملاء في العمل إلى المسؤولين لغرض التقرب منهم باعتبار أن التقرب من المسؤولين يفتح لهم مجالاً لتحقيق أهدافهم الخاصة (أنظر الجدول رقم 12)، أما فيما يتعلق بموقف العمال من الأقاليم المغرصة فإنهم يتعاملون معها بحذر لكونها تتضمن معلومات غير صحيحة وغير موضوعية عن الزملاء، وكثرة تداولها يخلق جو مشحون بالصراعات بين العمال.

وبخصوص اتفاق العمال في العمل فإنهم يتفقون دائماً لعدم وجود تداخل في المهام والصلاحيات، وهذا ما أدى إلى قلة حدوث خصومات بينهم بحيث أن وضوح المهام المنوطة بكل عامل يقلل من وقوع مشاكل بين العمال في أماكن العمل (أنظر الجدول رقم 15)، وإذا حدث خصام بين العمال في العمل فإن سيؤدي حتماً إلى غياب العمل الجماعي لكون العمال يفضلون العمل في جوتسوده الألفة والثقة المتبادلة (أنظر الجدول رقم 16)، ولهذا تسعى المؤسسة لتوفير فرص الترقية لعمالها من أجل اكتشاف أفضل الكفاءات لتحفيزهم لبذل جهد مضاعف لاستحقاق تلك الترقية، لكن عدم شمولية تلك الترقيات تفتح المجال للمنافسة غير الشريفة لكون هذه الترقية تقتصر على أصحاب الوساطة والمحسوبية والمحاباة، فالإدارة هي التي تدفع بالعمال إلى اللجوء لأساليب تتنافى وأخلاقيات المهنة (أنظر الجدول رقم 18).

و تبعا لما تضمنته الفرضية الفرعية الأولى وما أفضت إليه نتائج الدراسة يمكن التأكد أن سوء العلاقات بين العمال يخل بالقيم التنظيمية وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى تحققت إلى حد بعيد.

1-2: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

بالنظر إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية الموسومة ب " تسلط المسؤولين يعيق التزام العمال بالقانون" يتبين أنّ العمّال يحترمون القوانين المسيّرة للمؤسسة من منطلق أنهم يخافون من العقوبات التي ستطبق عليهم، في حال الإخلال بها، أمّا فيم يخصّ طلب الإدارة لاقتراحات من العمال بخصوص العمل، فإنّها تقوم بإشراكهم من خلال تقديم إقتراحاتهم لأنّ ذلك يتيح لهم المجال لممارسة السلطة في تسيير شؤونهم، وهو ما يقلّل من الصّراعات، بحيث أنّهم يقدّمون مقترحاتهم بخصوص سير العمل بحيث تمكّن الإدارة من الإطلاع على واقع بيئة العمل، وعلى العراقيل التي يواجهها العمال أثناء تأدية مهامهم (أنظر الجدول رقم 21).

أما فيم يخصّ الأسلوب الذي تعتمده الإدارة في تنفيذ القرارات، فإنّها تعتمد على الصّرامة كإجراء لضمان تنفيذ العمال للمهام الموكلة لهم، وكذا الحد من تسيبهم وضمان تنفيذ القرارات الإدارية بدقّة (أنظر الجدول رقم 22) حيث أنّ الإخلال بالقرارات الإدارية يؤدي بإدارة المؤسسة إلى الخصم من الأجر كإجراء ردي للعمّال يضمن لتنفيذهم لقراراتها تخوّفاً من إتخاذها إجراءات منافية لمصالحهم.

كما أنّ مواقف العمال في حال تعرضهم لمثل هذه العقوبة تمثلت في رفع دعوى قضائية تجاه المؤسسة، لأنّ في ذلك رد لاعتبارهم، ورغبة منهم في الإنتقام من الإدارة والمسؤولين وتكبيدهم خسائر مادية باهضة. وبخصوص مواجهة العمال لصعوبات أثناء تأدية المهام داخل المؤسسة فإنّ ذلك راجع بالدرجة الأولى إلى عدم توفر أدوات العمل الضرورية لتأديته، والتي تعود أساساً إلى عدم اكتراث الإدارة بأمور العمال وعدم توفيرها لأدوات العمل وكذا الأمن الصناعي الضروريين للعمل، أو عدم اكتراث العمال لهذه الأخيرة وعدم مطالبة الإدارة بالحصول عليها.

وبخصوص توفير المؤسسة فرصاً لتكوين عمّالها، فإنّها عاجزة عن توفير فرص لتكوين العمال وهذا راجع إلى غياب المؤطرين بسبب عدم وجود ميزانية كافية في المؤسسة لتغطية نفقاتهم وعدم وجود كفاءات قادرة على القيام بهذه العملية.

أما حالة الضغط على الزملاء في حال ارتكاب أخطاء، فإنّ ذلك يؤدي إلى شعورهم بعدم الرضا الوظيفي والذي يحبط معنوياتهم ويُعدم لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة، وبالتالي فإنّ هؤلاء يتخلون عن العمل المتقن وقد يؤدي بهم أخيراً إلى النفور منه (انظر الجدول رقم 36).

وتبعاً لما تضمنته الفرضية الفرعية الثالثة، وما أفضت إليه نتائج الدراسة يمكن التأكد أن أشكال العقاب الممارسة تحد من الالتزام المهني للعمال وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية تحققت إلى أبعد مدى.

1-3: مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة الموسومة بـ "أشكال العقاب الممارسة تحد من الالتزام المهني للعمال" يتبين جلياً أن العمال لم يتعرضوا لعقوبات قاسية في العمل، وذلك من منطلق أن العمال يحترمون المؤسسة ويقدمون العمل، ولا يرتكبون أخطاء تجعلهم عرضة للعقاب.

أما بخصوص فصل أحد الزملاء في العمل فإن هذا الإجراء قد يكون خارج عن نطاق المؤسسة، فارتكاب العامل أخطاء فادحة في العمل تعرضه أو تعرض زملاءه للخطر، يستدعي من الإدارة فصله لتجنب ارتكابه نفس الخطأ، وعدم تعرض المؤسسة لخسائر فادحة، وكذا يعتبر هذا الإجراء رادع للعمال لعدم ارتكاب الأخطاء، أما العمال فيرون أن فرض العقوبات عليهم في مكان العمل إجراء غير معقول، فقد تكون هذه العقوبات مبنية على أسس غير منطقية ومتحيزة، كما قد تكون هذه العقوبة ذات أثر كبير على العامل أكبر من نسبة الخطأ المرتكب (أنظر الجدول رقم 31).

أما فيما يخص إمكانية الإطلاع على تقرير المشرف، فإن ذلك يتم بطلب من العمال رغبة منهم في معرفة ما كتب عنهم في تقرير المشرف. ومعرفة نقاط ضعفهم في محاولة منهم لتداركها. أما التقارير النسبية والسلبية التي تكتب عن العمال، فإنها تدفع بهم إلى إفشاء أسرار المهنة أو المؤسسة، حيث يعتبر هذا الفعل وسيلة دفاعية يستخدمها العامل للثأر نتيجة ما كتب عليه في التقرير وإجراء قد يدفع بإدارة المؤسسة إلى إعادة النظر في ما يكتب عن العمال في التقارير (أنظر الجدول رقم 33).

أما فيما يتعلق بنقل أخطاء الزملاء في العمل، فإن ذلك مؤشر على وجود صراع بين العمال وأن كل طرف يسعى إلى استغلال هفوات الطرف الآخر لصالحه؛ حيث يتم استغلال أخطاء الزملاء في العمل رغبة في تحقيق أغراض شخصية والتقرب من المسؤولين لنيل بعض التسهيلات أو المزايا، وكذا الحصول على ترقية في العمل (أنظر الجدول رقم 35).

وبخصوص ما إذا كانت قرارات الإدارة تخدم مصالح العمال، فإن هذه الأخيرة لا تخدمهم بتاتا، فهي قرارات لا تخدم سوى مصالح الإدارة، ولا تأخذ بنظر الاعتبار مصالح العمال وأنها لا تهدف سوى لتحقيق الربح.

أما بخصوص بذل العمال جهدا كبيرا في العمل، فإن ذلك راجع إلى التزامهم بأخلاقيات المهنة التي يزاولونها، وكذا إحترامهم لقانون المؤسسة الداخلي، وشعورهم بالانتماء وحب المهنة (أنظر الجدول رقم 28).

ومنه وتبعاً لما تضمنته الفرضية الفرعية الثانية، وما أفضت إليه نتائج الدراسة، يمكن التأكد أن تسلط المسؤولين يعيق إلتزام العمال بالقانون وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة تحققت إلى أبعد مدى.

2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

بعد استقراء ما جاء في مناقشة الفرضيات الفرعية الثلاث يمكن مناقشة نتائج الدراسة في ضوء العامة المتمثلة في علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة، فبكون معلومات العمل تصدر عن الإدارة فقد ساهم ذلك في جعلها أكثر مصداقية وأقل عرضة للتحريف، مما يسمح بتكوين علاقات عادية بين العمال على الرغم من وجود بعض العلاقات العدائية نتيجة للتنافس على الترقيات والمكافأة وبغرض التقرب من المسؤولين.

وعموماً فالعمال متفقون مع بعضهم البعض نتيجة لوضوح المهام المنوطة بكل عامل، لكن بمجرد حدوث خصام فيما بينهم فإن ذلك يؤدي إلى إفراد العمال بإنجاز مهامهم لكون هؤلاء العمال يحبون العمل في جو تسوده الألفة والثقة المتبادلة. وعلى الرغم من أن إدارة المؤسسة توفر فرص الترقية لعمالها إلى أن عدم شمولية هاته الترقية تؤدي إلى بروز سلوكيات تنافس وأخلاقيات المهنة كالمحاباة، المحسوبية، القرابة، لغرض الحصول على تلك الترقيات وهذا ما يغيب النزاهة في التعامل مع الغير، وهو ما حققته الفرضية الفرعية الأولى.

إن العمال يحترمون القوانين المسيرة للمؤسسة ولكن من منطلق أنهم يخافون من العقوبات في حال الإخلال بها، وهذا يوضح أن إدارة المؤسسة تعتمد على أسلوب الصرامة في تنفيذ القرارات لضمان سير العمل على أكمل وجه، وفي حال إخلال العمال بقرارات الإدارة فإنها تسلط عليهم عقوبات قاسية، لكن

العمال لا يقبلون تلك العقوبات ويتخذون أساليب ردعية للتعبير عن استيائهم من قرار الإدارة، إن العمال يواجهون صعوبة في أداء المهام المسندة لهم لعدم توفر الأدوات الضرورية للعمل نتيجة لعدم اكتراث الإدارة بأمر العمال، إضافة إلى عدم توفير فرص التكوين لعمالها نتيجة لغياب المؤطرين، فالقرارات التي تصدرها الإدارة لا تأخذ بنظر الاعتبار مصالح العمال وهدفها الوحيد هو تعظيم الربح ولكن على الرغم من ذلك فالعمال يبذلون جهداً كبيراً لأداء العمل كون ذلك من صفات الأخلاق المهنية وهو ما حققته الفرضية الفرعية الثانية إلى أبعد مدى.

فالإدارة لا تسلط على العمال عقوبات قاسية إلا في حال ارتكابهم لأخطاء يعاقب عليها النظام الداخلي للمؤسسة، لكن العمال يرون بأن هته العقوبات غير معقولة لأنها لا تشمل جميع العمال الذين ارتكبوا نفس الخطأ- أو أن ذلك الخطأ لا يتناسب مع حجم العقوبة المسلطة.

كما أن التقارير المسيئة للغير تدفع بالعمال إلى إفشاء الأسرار كتعبير عن استيائهم وهذا ما يولد صراع بين الإدارة والعمال، إضافة إلى أن العمال يستغلون أخطاء زملائهم لتحقيق أغراض شخصية كالتقرب من المسؤولين بغرض الحصول على مزايا (الترقيات، المكافآت) وهذا ما يقلل من انتماء العمال للمؤسسة. وهذا ما حققته الفرضية الفرعية الثالثة إلى أبعد مدى.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات الموضوعية للتعرف على علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة ومن خلال التعرض في الجانب النظري إلى مختلف ما أوردته الدراسات السابقة في بيئات أخرى حول الموضوع الذي تعالجه هذه الدراسة وللاقتراب من ذلك سوف يتم التطرق إلى كل من المنهج والأدوات والفرضيات والأهداف والنتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة.

1- حسب الأهداف:

أغلب الدراسات السابقة التي تناولت ظاهرة الصراع التنظيمي، وظاهرة أخلاقيات المهنة ركزت على:

- التعرف على مدى ممارسة أصحاب المواقع الإشرافية لأخلاقيات المهنة في مجتمع الشفاء الطبي بقطاع غزة.

- الوقوف على المعوقات التي تحاول دون ممارسة أصحاب المواقع الإشرافية لأخلاقيات المهنة في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة.
- التعرف على مواقع أخلاقيات الأعمال في المنظمات ومدى إدراكها لأهمية الإلتزام بالأخلاق.
- التطرق إلى العلاقة بين أخلاقيات الأعمال بصورة عامة وأثر ذلك على أداء العاملين في البنوك.
- إبراز أخلاقيات الأعمال التي يتحلى بها العامل الجزائري داخل المؤسسة، وتأثيرها على العامل وكيف ينعكس على أدائه للعمل وعلى سلوكه.
- التعرف على مدى قدرة المسؤولين وصناع القرار في الألعاب الرياضية وألعاب القوى على الإلتزام بمدونات السلوك الأخلاقي داخل وبين المدارس في أمريكا. كدراسة بودرع أمينة، ودراسة شيخاوي محمود، ودراسة أسامة محمد خليل الزيناتي. ودراسة وارين.

وهذا ما يتوقف مع الأهداف هذه الدراسة والمتمثلة في:

- الكشف عن مدى تنفيذ المسؤولين لأخلاقيات المهنة في إدارة وتسيير العمل داخل الشركة بما يحد من حدوث الصراع داخلها.
- التعرف على الأسباب المؤدية لحدوث الصراع داخل الشركة والتي تحول دون تقييد العمال بأخلاقيات المهنة.
- التعرف على انعكاسات الصراع على أخلاقيات المهنة ومنه على أداء العمال.

في حين أن الهدف المتمثل في:

- معرفة مدى وعي القادة التربويين بالمعايير الأخلاقية التي تتعلق بالإدارة المدرسية. كدراسة ستاتي وآخرون فهي تقترب من أهداف الدراسة الحالية:
- الكشف عن مدى تنفيذ المسؤولين لأخلاقيات المهنة في إدارة وتسيير العمل داخل الشركة بما يحد من حدوث الصراع داخلها.

أما أهداف دراسة محمد بن عبد الله بن حمد الخرب، ودراسة أيوب بوقرورة وعبد العالي محمدي فإنها تبتعد عن أهداف الدراسة الحالية.

ومجمل القول أن معظم الدراسات السابقة تتقاطع أو تقترب بشكل أو بآخر مع أهداف الدراسة الحالية، مما يؤكد التوجه العام نحو تحديد أهداف معينة دون غيرها.

2- حسب الفرضيات:

من خلال تقدير نتائج هذه الدراسة والتي تم بمقتضاها الحكم على الفرضيات الموضوعية. من أجل الوصول إلى أنه للصراع التنظيمي علاقة بأخلاقيات المهنة. فإن الدراسات السابقة انطلقت هي الأخرى من مجموعة فرضيات بهدف الوصول إلى نتائج تمكن من الحكم عليها.

فالدراسات السابقة التي تتقاطع مع الدراسة الحالية من جانب المتغير المستقل، تتمثل في دراسة صلاح عنتر، والتي اعتمدت في فروضها على مؤشر التنافس على المصالح.

أما دراسة ناصر قاسيمي، فقد اعتمدت في فروضها على مؤشرات عدم المشاركة في اتخاذ القرار.

وبخصوص الدراسات التي تتقاطع مع الدراسة الحالية بخصوص المتغير التابع تتمثل في دراسة بودراع أمينة والتي ركزت في فروضها على مؤشر الأداء، والإلتزام وكما توجد دراسة أيوب بوقرورة التي ركزت على مؤشر الموضوعية.

ومنه فقد تمت الاستفادة من فرضيات الدراسات السابقة في تسهيل بناء فروض هذه الدراسة، وكيفية الربط بين مؤشرات المتغيرين المستقل والتابع. وكذلك صياغة الفرضيات بأسلوب صحيح وسليم.

3- حسب المنهج:

مثلما تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة كانت معظم الدراسات السابقة قد اعتمدت ذات المنهج كدراسة "صلاح عنتر" أو المنهج التحليلي كدراسة "أسامة محمد خليل الزيناتي" ودراسة "شياوي محمود" ودراسة بوقرورة وعبد العالي محمدي" ودراسة "بودرع أمينة" أو المنهج الوصفي المسحي كدراسة "محمد بن عبد الله بن حمد الحزب".

أما دراسة "ناصر قاسيمي" فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة كأحد تطبيقات المنهج الوصفي، إضافة إلى دراسة "عبد الوهاب عبد الرحمان عيسى الفقيه" التي اعتمدها المنهج الوصفي والمنهج السلوكي كأحد تطبيقات المنهج الوصفي.

وعليه فهذه الدراسة والدراسات السابقة إعتمدت فيها منهاجا واحد رغم اختلاف التطبيقات.

4- حسب أدوات الدراسة:

في هذه الدراسة تم اعتماد أدوات منهجية لجميع البيانات من الميدان والمتمثلة في الإستمارة كأداة أساسية، والملاحظة و المقابلة كأدوات مساعدة، وفي نطاق ضيق الوثائق والسجلات التي أعانت في بعض نواحي الدراسة واعتماد الدراسات السابقة هي الأخرى على معظم هذه الأدوات المنهجية.

حيث اعتمد شيخاوي محمود في دراسته على ثلاث أدوات لجمع البيانات تمثلت في الاستمارة، الملاحظة والمقابلة.

فيما اعتمد "ناصر قاسيمي" و"بودرع أمينة" على أداتي الإستمارة والمقابلة كما تم اعتماد أداة الإستمارة والملاحظة مثل دراسة "صلاح عنتر".

فيم تم اعتماد الإستمارة كأداة وحيدة لجمع البيانات مثل دراسة " غواتيريز " ودراسة "عبد الوهاب عبد الرحمان عيسى الفقيه، وكذا دراسة "أسامة محمد خليل الزيناتي"، ودراسة "أيوب بوقرورة" و"عبد العالي محمدي".

5- حسب العينة:

مثمما اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة من المجتمع الأصلي محل الدراسة، اعتمدت كذلك الدراسات السابقة على عينات للمجتمعات التي أجريت بها، حيث تتوافق دراسة "محمد عبد الله محمد الغرب" مع الدراسة الحالية في استخدام العينة الطبقية العشوائية التناسبية.

في حين تبعد دراسة "شيخاوي محمود" عن الدراسة الحالية كونها اعتمدت على عينة حصصية، إضافة إلى دراسة "أسامة محمد خليل الزيناتي" كونها اعتمدت على المسح الشامل لمجتمع البحث.

وعليه فإن أغلب الدراسات السابقة لم تعتمد نفس العينة المعتمدة في الدراسة الحالية.

6. حسب النتائج:

إن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتفق مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة، حيث تبين إلى أنه توجد علاقة بين الصراع التنظيمي وأخلاقيات المهنة.

- حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن الصراع أمر طبيعي وهو موجود بين أفراد التنظيم كنتيجة حتمية للاختلاف في المهارات والقدرات وكذا التباين في الإتجاهات وأن تطبيق العقوبات القاسية على العمال في العمل يحدّ من العدالة في الثواب والعقاب، وهذا ما يتفق مع دراسة (غواتيريز) التي توصلت إلى وجود خلاقات شخصية داخل المجموعة الواحدة. أو بين المجموعة، وأن وجود الصراعات مردّها إلى السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة كقلة الدعم، وقلة الإحترام وغيرها.
- كما توصلت هذه الدراسة إلى أن بيئة العمل غير مناسبة ولا تساعد العمال على الإنجاز وتحول دون تفانيهم في الأداء، وهذا أيضا ما يتفق مع دراسة (عبد الوهاب عبد الرحمان عيسى الفقيه) التي توصلت إلى كون الصراع في المنظمات يؤثر على فعالية الأداء فيها.
- كما توصلت هذه الدراسة إلى أن العلاقات المتوترة بين العمال وغير الودية تحدّ من تعاون العمال والعمل الجماعي. وأن اعتماد المؤسسة على أسس غير عادلة في التعامل مع العمال يزيد من حدّة الصراع، وهذا ما يتوافق مع دراسة (محمد بن عبد الله الخرب) الذي توصل إلى أنّ للصراعات الشخصية انعكاسات سلبية أبرزها أنها تساعد على ظهور المصالح الشخصية. وكذا بروز الأنانية وأن غياب الأسس العادلة في توزيع المزايا المادية، وعدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين وكذا غموض المهام يؤثر بدرجة كبيرة على نشوء الصراعات الشخصية بين العمّال.
- كما توصلت هذه الدراسة أيضا إلى أن العمال في المؤسسة يحترمون القانون الداخلي لها وكذا القوانين الأخرى المنظمة للعمل وهذا راجع إلى ترسخ أخلاقيات المهنة لديهم، وهذا ما يتوافق مع دراسة (شيخاوي محمد) التي توصلت بدورها إلى أنّه للقيم البيئية للعامل سواء الاجتماعية أو التنظيمية تأثير على سلوكه التنظيمية.
- كما توصلت الدراسة إلى أن مصادر المعلومات والأوامر تتم من قبل الإدارة والمشرفين ممّا يمنع الإشاعات المغرضة، وأن سلطة المشرفين دورا فعالا في منع الصراعات، وهو ما يتفق مع دراسة (عبد الوهاب عبد الرحمان عيسى الفقيه).

ثالثاً: موقع الدراسة في البناء النظري:

بعد تفسير النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وذلك لتوضيح علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة يتم التطرق إلى مدى تطابق نتائج الدراسة مع أساسيات النظريات التي تم عرضها في الجانب النظري.

1. نظريات الصراع التنظيمي:

1-1 نتائج الدراسة مقابل ما جاء في النظرية التقليدية:

من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية يتضح أن عمال الشركة يتلقون الأوامر من طرف المشرفين، حيث أنهم يعتمدون على المرونة في ذلك، إضافة إلى حصول العمال على معلومات من الإدارة جعلها أكثر مصداقية وأقل عرضة للتحريف، الأمر الذي يحد من وقوع صراعات في العمل، كما أن إتاحة الإدارة للعمال فرص المشاركة في تسيير شؤونهم بتقديم إقتراحاتهم بخصوص العمل واعتماده على أساليب متعددة لتنفيذ القرارات من أجل ضمان سير العمل على أكمل وجه، ساهم في التقليل من حدوث الصراعات وهذا ما يتفق مع مبدأ النظرية التقليدية في كون السلطة يجب أن تؤدي دور فعال في منع حدوث الصراع.

كما وتخل إدارة الشركة بهذا المبدأ كونها لا تتدخل بحزم للقضاء على الصراع حال ظهوره لوجود أخبار كيدية داخل الشركة.

توصلت هذه الدراسة أيضا إلى أنه توجد أخبار كيدية في بيئة العمل بالشركة بحيث يعمل بعض العمال على نقل أخطاء وهفوات زملائهم إلى المسؤولين وتضخيمها، والضغط عليهم لتحقيق أهداف شخصية، إضافة إلى نقل اخبار غير صحيحة وهو ما يولد صراع بين العمال داخل الشركة، وهذا ما يتفق مع مبدأ النظرية التقليدية في كون الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين.

1-2 نتائج الدراسة مقابل ما جاءت به النظرية السلوكية:

أثبتت نتائج الدراسة الحالية أن بيئة العمل الداخلية للمؤسسة تتسم عموما بالتفاهم بين الزملاء لكن هناك خصومات من حين لآخر، فبحكم أن العمال يتواجدون في مكان واحد لمدة طويلة ومن الطبيعي أن يحدث خصام فيما بينهم نتيجة لعدة أسباب أهمها المنافسة على المناصب وهو ما يعمل على إيجاد نوع

من التحدي بما يمكنهم من تجاوز الفطور النمطية في أداء المهام وهو ما يتفق مع مبدأ النظرية السلوكية في اعتبار أن الصراع أمر حتمي وطبيعي في المؤسسة.

ويعد عدم اهتمام إدارة الشركة بهذا الصراع، من خلال استثارة دوافع العمال لإيجاد نوع من التحدي بغرض اكتشاف القدرات وإبراز إمكانية التجديد والإبتكار، إخلالا منها بمبدأ النظرية السلوكية في اعتبار الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير في المؤسسة.

ومن منطلق أن العمال يعتبرون أن فرض العقوبات في العمل إجراء غير معقول نتيجة لعدة أسباب، كأنها لا تطبق على جميع العمال الذين ارتكبوا ذات الخطأ، أو أن العقوبة لا تتناسب مع حجم الخطأ.

وهذا ما يولد نوع من الصراع داخل بيئة العمل، حيث يتخذ هؤلاء العمال عدة مواقف للتعبير عن رفضهم لتلك العقوبات وهذا ما يتفق مع مبدأ النظرية السلوكية في كون أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها من خلال دراسة الموقف ككل.

1-3 نتائج الدراسة مقابل ما جاءت به النظرية التفاعلية:

أثبتت نتائج الدراسة الحالية أن عدم شمولية الترقية يؤدي إلى المنافسة غير الشريفة من منطلق أن هذه الترتيبات تقتصر على أصحاب الوساطة والمحسوبية والمحاباة وكونها تمنح مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات والنفوذ لهذا يسعى العمال إلى الحصول عليها، فإدارة المؤسسة هي التي تدفع بالعمال إلى اللجوء إلى تلك الأساليب وهذا ما يجعل العلاقات بين بعض العمال متوترة، وهو ما يتفق مع مبدأ النظرية التفاعلية في أنه يجب الحفاظ على مستوى معين من التوتر بين أفراد الجماعة للمحافظة على الجماعة في حالة نمو.

2- نظريات أخلاقيات المهنة:

1-2 نتائج الدراسة مقابل ما جاءت به النظرية التجريبية:

بينت الدراسة الحالية أن العمال متفقون مع زملاءهم في العمل بحكم سنوات العمل التي قضوها معا، وبحكم العلاقات الودية التي تشكلت بينهم، وكذا طبيعة العمل التي تحتم عليهم الاحتكاك والعمل الجماعي في المؤسسة. كما أن التجارب التي مرت على العمال في المؤسسة ساهمت بشكل كبير في تكوين

السلوكيات الأخلاقية لديهم وساهمت أيضا في تكوين نوع من التفاهم والحوار الذي ينبع عنه الاتفاق في مكان العمل.

وهذا أيضا ما أشارت إليه النظرية التجريبية التي تقول بأن التجارب الإنسانية هي أساس تشكل وترسيخ السلوك الأخلاقي واللاأخلاقي.

2-2 نتائج الدراسة مقابل ما جاءت به نظرية الحقوق والواجبات:

يلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية أن العمال يقدمون اقتراحات بخصوص العمل، لأن ذلك يساعد الإدارة في كشف العراقيل التي تعترض العمال أثناء تأدية عملهم، وبالتالي العمل على تجاوزها، فهي تمنح لهم مجالاً للمطالبة بحقوقهم وضمان ممارسة واجباتهم دون عراقيل، وهذا ما يتفق مع نظرية الحقوق والواجبات، بحيث أنها تعطي الحرية للأفراد لتوجيه النقد للآخرين.

3-2 نتائج الدراسة مقابل ما جاءت به نظرية الحدس:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الدراسة الحالية، يتضح أن عدم شمولية الترقية في المؤسسة يؤدي إلى المنافسة غير الشريفة بين العمال، فمن غير الطبيعي أن يتقبل العمال وجود ترقيات في المؤسسة تمس قطاع معين دون آخر. ومن المنطقي أيضا أن يعتمد العمال على طرق أخرى للحصول على هته الأخيرة إذا لم تنفع الطرق القانونية في ذلك، كالرشوة مثلا رغم معرفتهم وعلمهم بذلك إلا أن الضرورة تحتم عليهم ممارسة مثل هته الأفعال والسلوكيات للحصول على الغايات بسبب عدم وجود مساواة بين العمال في عمليات الترقية، وقيامها على اعتبارات أخرى غير منصفة رغم جدارة العمال بها. وهذا ما يتوافق مع نظرية الحدس التي ترى أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من المنطق أو التجربة فقط. فقد يتحتم على العامل بناء أخلاقه بناء على الوضع القائم أو ما تقضيه الضرورة، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أنه هناك عدة أسباب للأخبار الكيدية بحيث أن العمال يقومون بنقل أخطاء زملائهم في العمل للمشرف بغرض حصولهم على امتيازات وبعض المزايا، والتقرب من المسؤولين والرغبة في إبعادهم عن مجالات الترقية كما أن استغلال أخطاء الزملاء لتحقيق أغراض شخصية، يدفع بالطرف المتضرر إلى اتخاذ إجراءات دفاعية قد تكون إجراءات غير أخلاقية كرد فعل على ذلك وهذا ما يساهم بشكل كبير في ظهور الصراع ويزيد من حدته بين العمال، وهذا ما تطرقت إليه نظرية الحدس التي ترى أن سوء التصرف الأخلاقي راجع إلى عدة عوامل.

ويعد عدم قدرة العمال على التمييز بين الصواب والخطأ نتيجة وجود سلوكيات تتنافى وأخلاقيات المهنة إخلالا بمبدأ نظرية الحدس في إعتبار أن الحدس هو معيار التمييز بين الصواب والخطأ.

2-4 نتائج الدراسة مقابل ما جاءت به نظرية المنفعة:

تبين الدراسة الحالية أن المؤسسة توفر فرص الترقية لعمالها، وذلك بهدف تحفيزهم ضمانا لقيامهم بالمهام على أكمل وجه، وإنجازها بكفاءة وفعالية، وكذا رغبتها في الكشف عن الكفاءات الموجودة بغية العمل على تطويرها وتحضيرها للترقية، إضافة إلى سعي هذه الأخيرة إلى انتقاء أفضل العمال ذوي الكفاءات، وجعلهم يبذلون جهودا كبيرة ومضاعفة للحصول على الترقية.

كما أن العمال في المؤسسة يبذلون جهودا كبيرة في أداء العمل رغبة منهم في الحصول على الترقية والحصول على مكافآت أخرى كالزيادة في الأجر مثلا والمؤسسة من خلال إتاحتها فرص ترقية لعمالها تسعى من خلال ذلك إلى تحقيق منافع من خلال تحفيزهم وجعلهم يعملون أكثر وبذلك زيادة الإنتاج والإنتاجية ورفع الجودة.

وهذا ما تضمنته نظرية المنفعة التي تقترح اعتماد الأفعال والخطط التي يحكم عليها من خلال نتائجها المحققة، وأنه على الأفراد أن يتصرفوا بناء على ما يعطي أكبر قدر من المنافع للمجتمع.

2-5 نتائج الدراسة مقابل ما جاءت به نظرية العدالة:

أثبتت نتائج الدراسة الحالية أن عمال المؤسسة يحترمون القوانين المسيرة لها، وذلك بحكم أن المؤسسة تمارس هذا القانون على جميع عمالها دون استثناء، وأن هته القوانين مرنة وتطبق بشكل عادل على العمال. إضافة إلى تخوفهم من العقاب الذي تسلطه المؤسسة عليهم في حال مخالفتهم للقانون، حيث يعاقبون ماديا بالخصم من الأجر، أو تغيير منصب العمل وذلك ضمانا للتطبيق العادل للقانون وهو ما تضمنته نظرية العدالة التي ترى أن كسر القواعد في المؤسسة يؤدي إلى التعرض للعقوبات، إلا أن هذه الأخيرة لا تعرض عمالها لعقوبات قاسية، كونهم ملتزمين بالقانون الداخلي، ويحترمون قرارات الإدارة، ويطبقون الأوامر.

رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة

إن ظاهرة أخلاقيات المهنة والمدرسة من جانب الصراع التنظيمي كأحد المدخلات المتعددة والمختلفة التي تجد سندها المعرفي والعلمي في مجموعة علمية مختلفة، إلا أنه توجد مدخلات أخرى لها علاقة وطيدة بالظاهرة المدروسة، لم يتم التطرق إليها لضيق الوقت والمجال المنهجي المتبع الذي لا يسعها، إضافة إلى قلة الإمكانيات، وبما أنه من صفات البحث العلمي الاستمرارية فإن هذه الدراسة قد أثارَت قضايا يطرحها الباحث في شكل أسئلة يمكن أن تكون مجالاً للبحث والدراسة:

1. هل لفرص الترقية علاقة بظهور الصراع داخل المؤسسة؟
2. هل الأسلوب الذي تعتمد عليه الإدارة لتنفيذ القرارات له علاقة بالتزام العمال بالقانون؟
3. هل غياب الحوافز له علاقة بالأداء؟
4. هل لبرامج التكوين دور في زيادة الفعالية في الأداء؟

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، تمت مناقشة وتحليل نتائج الدراسة والتي من خلالها تأكدت الفرضيات الفرعية والفرضية العامة للدراسة، كما أن معظم الدراسات أخذت كإطار مرجعي للدراسة الحالية، حيث تلتقي معها في جوانب متعددة كالمنهج، وأدوات جمع البيانات، وحتى الفروض الموضوعية لها والنتائج المتوصل إليها في هذه الدراسات السابقة، كما أن نتائج هذه الدراسة وجدت في الخلفية النظرية التي تم عرضها في الجانب النظري للدراسة سندا علميا حيث جاءت نتائج هذه الدراسة في سياق ما أشارت إليه معظم هذه النظريات وقد انتهت هذه الدراسة بعد بحث موضوعها إلى إثارة قضايا أخرى تخدم استمرارية وديمومة البحث العلمي.

الخلاصة

حاولت هذه الدراسة تقديم طرح سوسيولوجي حول أخلاقيات المهنة باعتماد الصراع التنظيمي كأحد المدخلات المعتمدة والمختلفة، حيث يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن أخلاقيات المهنة تعد من أهم القضايا التي يُثار حولها النقاش العلمي وذلك راجع إلى حداتها كموضوع للدراسة والتقصي.

وباعتبار أن الإنسان مدني بطبعه في أنه لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الآخرين، فلا بد من التعايش معهم والاختلاط بهم، وهذا الأمر قد يترتب عنه بعض الخلافات التي قد تتطور إلى بروز صراعات داخل بيئة العمل وهذا يعيق العمل التعاوني ويخل بالروابط بين العمال، مما ينعكس سلبا على الأداء وهو ما يتنافى وأخلاقيات المهنة.

ولذلك وجب الإستناد إلى التراث النظري في علم الاجتماع التنظيم والعمل وفي العلوم الأخرى ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وأيضا اللجوء إلى الميدان للتأكد من صدق الفروض الموضوعية للدراسة، وفق خطة منهجية وأدوات بحث مساعدة على القيام بها، وقد تم التوصل إلى نتائج لها عديد الدلالات بشأن علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة وذلك باعتماد مؤشرات مختارة لدراسة الموضوع تجمع بين واقعة الفعل وما صرح به الباحثون عنه، كما أن هذه النتائج تم تفسيرها وتحليلها ومناقشتها مما أفضى إلى التأكد من الفرض الذي وضعت لأجله فروض الدراسة وموقعها في البناء النظري المعتمد لها ومدى ارتباطها وتقاطعها مع الدراسات السابقة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1 باللغة العربية

1. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة ، نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، ط01، عالم المكتب الحديث، أريد، الأردن، 2009.
2. أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
3. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
4. بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، ط01، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
5. ثائر الغباري و آخرون: علم النفس الإجتماعي ، ط01، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
6. جمال الدين المرسي و آخرون: السلوك التنظيمي، نظريات و نماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
7. جون سوليفان : أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحكومة الشركات، مطابع معهد الإدارة العامة.
8. حسين حريم: السلوك التنظيمي،سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
9. حسين حريم: تصميم المنظمة -الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل- دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2006.
10. حمدي أمين عبد الهادي: إدارة شؤون موظفي الدولة، أصولها و أساليبها و إصلاحها، ط03، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1976.
11. خضير كاظم حمود لفريحات وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط01، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط 04، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن 2009.

13. رافدة الحريبي: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
14. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط02، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2006
15. زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، ط01، دار اليازوري القلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
16. سعيد بن ناصر الغامدي: أخلاقيات العمل - ضرورة تنمية و مصلحة شرعية، الإدارة العامة للإعلام و الثقافة، السعودية، 2010.
17. سعيد علي الراشدي: الإدارة بالشفافية، ط01، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
18. سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور و تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
19. سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم و بحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشيرى، مصر، 2005.
20. سيزلاقي أندرو، والس مارك جي: السلوك التنظيمي والأداء، ط01، ترجمة أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، العربية السعودية، 1991.
21. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط01، دار الحامد للنشر، الأردن، 2010.
22. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
23. طاهر محسن منظور الغالي، صلاح مهدي العامري: المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، ط01، إدارة وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005.
24. عبد المعطي محمد عسّاف: السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999.
25. غياث بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، ط02، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر.

26. فوزي محمد جبل: الصحة النفسية والسيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعة الأزرايطة، الإسكندرية، مصر، 2000.
27. كمال عبد الحميد الزيات: العمل و علم الاجتماع المهني الأسس النظرية و المنهجية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
28. كمال محمد المعزي: السلوك التنظيمي - مفاهيم و سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط03، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2004.
29. ليلي عبد الحميد قطيشات: إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط01، مركز الكتاب الأكاديمي، 2006.
30. ماجد بن ناصر خلفان المحروقي: أخلاقيات المهنة مفهومها وأهميتها، مكتب الإشراف التربوي، عمان، 2009.
31. ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
32. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال، ط01، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
33. محمد الصيرفي: السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، ط01، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
34. محمد اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2002.
35. محمد حسن حمادات: وظائف و قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، ط01، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
36. محمد عبد الفتاح ياغي: الأخلاقيات في الإدارة، ط01، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012.
37. محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، ط01، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983.
38. محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2008.
39. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي لمنظمات الأعمال، ط01، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2002.

40. مساعد بن عبد الله النوح: مبادئ البحث التربوي، كلية المعلمين، الرياض ، السعودية ، 2010.
41. مصطفى السلقاتي: الإحصاء في العلوم الاجتماعية و التجارية، دار العلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1989.
42. مصطفى عليان رحي، عثمان محمد غنيم: مناهج و أساليب البحث العلمي، النظرية و التطبيق، ط01، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
43. معن محمود عياصرة و آخرون: إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
44. موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط02، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
45. موسى اللوزي : التطور التنظيمي ، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
46. ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات-دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجمعية. 2014.
47. نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
48. نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، ط01، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
49. واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي و إدارة المنظمة، ط01، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.

1. JGMarch ,H-A ,SiMON ,Les organizations : problems psychosociologique,2^{eme} éditions : tradvirepar : J-cRouchy et G-Prunier, bordas,paris, France, 1991.
2. Sekiou ,Blodin , Fabri , Byed et autres, Gestion des rossoures humaines, 2eme ed, Ed de Boeck, universitequébec, canada, 2001.

ثانيا: المعاجم والقواميس

1. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزية، فرنسي، عربي) مكتبة لبنان، بيروت، 1986م.
2. أنطوان نعمة وآخرون: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط02، دار المشرق، لبنان، 2001.
3. عمار الطيب كشرود: معجم مصطلحات علم النفس والتنظيم والإدارة، منشورات جامعة قاريونس، بن غازي، ليبيا، 1994.
4. مجد الدين محمد بن يعقوب: قاموس المحيط، ط08، مؤسسو الرسالة، لبنان، 2005م.
5. المنجد في اللغة العربية والإعلام، ط01، دار الشروق للطبعة الخامسة والأربعون، بيروت.

ثالثا: الرسائل الجامعية

1. رسائل الماجستير

1. أحمد يوسف أحمد اللوح: الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضى الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين، جامعة الأزهر الإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة العربية، غزة، 2008.
2. أسامة محمد خليل الزيناتي، دور الأخلاق المهنية في تقرير المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، دراسة ميدانية بمدينة غزة رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، قسم قيادة وإدارة، جامعة الأقصى، 2014.
3. أمال زرفاوي: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

4. أمينة بودرع: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
5. حسن خالد محمد الفليت: الانحراف في استعمال السلطة وأثره على القرار الإداري، رسالة ماجستير في القانون العام، من كلية الحقوق، جامعة الأزهر، غزة، 2014.
6. راضية بحدود: تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2007-2008.
7. طارق بن موسى العتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
8. عادل غزالي: أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة AMC سطيف، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2007.
9. ليندة رقام: التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعة الكوابل، رسالة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 1999م.

2. أطروحات الدكتوراه

1. مسعود صديقي: نحو إطار متكامل للمراجعة على ضوء تجارب دولية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
2. ناصر قاسمي الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات لولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، 2005م.
3. هاني ناصر الراجحي: التسيير التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، بحث لم ينشر.

1. أديب زياب حمادنة: درجة إلتزام معلمي اللغة العربية ومعلماتها بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 09، العدد 01، 2013.

خامسا: المواقع الإلكترونية

1. <http://www.scv.eduethics/paracting/focusateas/businesstion/bvsiness-ethics.history.html.15/03/2017.10:00>.
2. <https://www.almaanf.com/ar/did/ar.ar/>
يوم 10/02/2018 على الساعة 15:00

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

جيجل في: 2018/03/01
إلى السيدة/...
للزجاج

الموضوع: طلب تصديقات

بشرفنا أن نقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقدم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية
أسمائهم، و هذا قصد إجراء ترخيصات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:
(ليسانس) تخصص: علم الاجتماع، العمل التطوعي (مستر) تخصص: علم الاجتماع، العمل التطوعي

أسماء الطلبة:

- 01- محميد وشن. حميدة.....
- 02-... فتحي. سارة.....
- 03-.....
- 04-.....

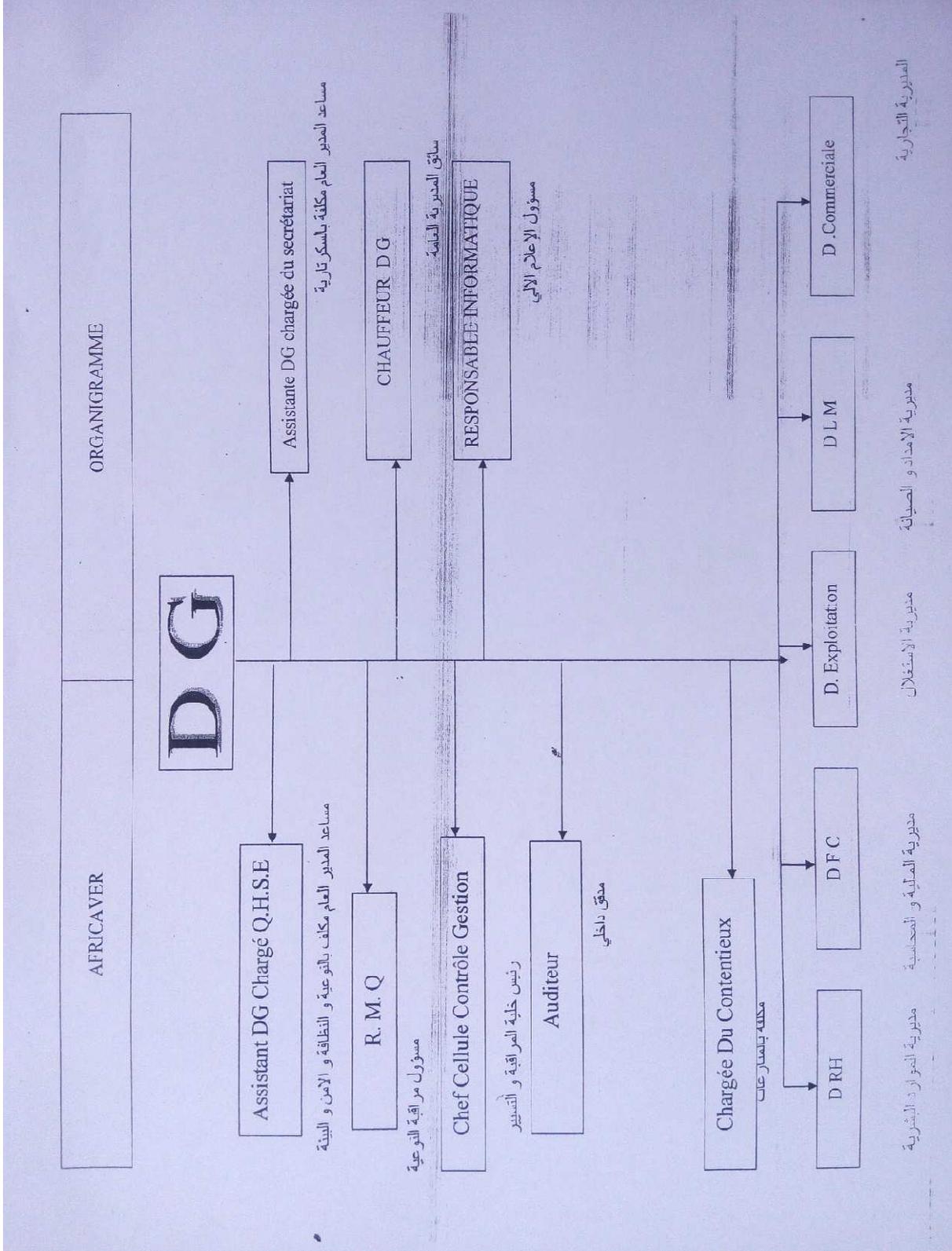
في الأخير نقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم و لقب الأستاذ/المشرف: ...
إمضاء الأستاذ/المشرف: ...

رئيس القسم
د. بوكهنفون داود

Accord

الشركة الإفريقية للدراسات
و نيس مصلحة الموارد البشرية
AFRICAVER
M.S. BOUKHENFIR



EFFECTIF GENERAL
FEVRIER 2018

	PRODUCTION			Maintenance ET SOUTIEN			ADMINISTRATION			TOTAL GENERAL
	C	M	E	C	M	E	C	M	E	
PARMANENT	07	15	63	12	11	37	10	04	04	163
DUREE DETERMINEE	01	/	16	/	/	11	01	/	03	32
CTA	/	/	/	/	/	/	/	/	01	01
TOTAL	08	15	79	12	11	48	11	04	08	196

الملحق رقم (04):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



إستمارة بحث بعنوان:

علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج الطاهير- جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

إعداد الطالبتين:

شربال مصطفى فديسيسة

عميروش حياة

إليكاستمارة الاستبيان هذه والتي تتضمن مجموعة من الأسئلة نرجو منك الإجابة عليها مع العلم أن بيانات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

- شكرا لتعاونكم -

السنة الجامعية: 2017/2018

ضع العلامة في خانة التي تراها مناسبة

- المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر أنثى

2. السن : أقل من 20 سنة

من 20 إلى أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

من 50 إلى أقل من 60 سنة

60 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

متزوج

4. الحالة العائلية : أعزب

أرملة

مطلق

5. المستوى المهني :

عامل تنفيذي

عون تحكم

إطار

6. الأقدمية في العمل :

- أقل من 05 سنوات

- من 05 إلى أقل من 10 سنوات

- من 10 إلى أقل من 15 سنة

- من 15 إلى أقل من 20 سنة

- من 20 إلى أقل من 25 سنة

- من 25 إلى أقل من 30 سنة

- 30 سنة فما فوق

7- محل الإقامة :

مدينة

ريف

- المحور الثاني : سوء العلاقات بين العمال والقيم التنظيمية

8- من طرف من تتلقى أوامر العمل؟

- من طرف المشرف

- من طرف المسؤولين

- من خلال المناشير

- أخرى

9- ماهي مصادر معلومات العمل في العادة؟

المشرفين

الإدارة

أخرى

- مصلحة التوجيه

10- ما طبيعة العلاقات بين العمال؟

- ودية - عادية

- عدائية - أخرى

11- العلاقات العدائية بين العمال سببها في الغالب:

- الأخبار الكيدية - الإشاعات المغرضة

- تلفيق التهم - الوشاية

- أخرى

12- ما سبب هذه الأخبار الكيدية؟

- عدم الاستلطاف - السعي - منصب مسؤولية

- إلحاق الضرر - التقرب من - مسؤولين

- أخرى

13- ماموقف العمال من انتشار الأقاويل المغرضة ؟

- اللامبالاة - تصديقها

- التضايق منها - أخذها بحذر

- أخرى

14- هل تتفق مع زملائك في العمل؟

- دائما - أحيانا - أبدا

15- هل سبق وحدث خصام بينك وبين أحد زملائك في العمل؟

نعم لا

- في حالة الإجابة "بنعم" كان سبب ذلك :

- عدم إلقاء التحية صباحا - الغيرة
- المنافسة على المناصب - العمل أكثر من الزملاء
- إصدار الأوامر بغير حق - آخر

16. هل الخصام بين العمال يؤدي إلى غياب العمل الجماعي ؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بـ " نعم " يظهر ذلك من خلال :

- الانفراد بإنجاز المهام - التغيب عن العمل
- تقليل التواصل مع الزملاء - أخرى

17. هل توفر المؤسسة فرص الترقية لعمالها ؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بـ " نعم " فإن هذه الترقية تتم على أساس :

- الكفاءة الأقدمية
- حسب مايتوفر من مناصب - أخرى

18. هل عدم شمولية الترقية يؤدي إلى المنافسة غير الشريفة ؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بـ " نعم " يبرز ذلك في :

- بروز الرشوة - القرابة
- المحسوبية أخرى

- المحور الثالث : تسلط المسؤولين وإلتزام العمال بالقانون

1. هل تحترم القوانين المسيرة للمؤسسة؟

نعم

في حالة الإجابة بـ " لا " يعود ذلك إلى :

- أنها قوانين متشددة. تطبيق بصرامة العمال

- رقابة تتعدى الحدود المعقولة - تسلا ساء العمل

- التطبيق السيء للقانون

20. هل تطلب اقتراحات من العمال بخصوص العمل ؟

لا

نعم

21. هل سبق وأن قدمت اقتراحات خاصة بالعمل ؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ " نعم " تعلق الأمر بـ :

- الرقابة الصارمة

- سير العمل

- أخرى

- طبيعة الإشراف

22. ماهو الأسلوب الذي تعتمده إدارة المؤسسة لتنفيذ القرارات ؟

- شرح مضمون القرارات

- توضيح الأهداف

- الصرامة

- وضع برنامج عمل للتنفيذ

23. في حالة الإخلال بالقرارات الإدارية في الغالب تتخذ إجراءات تتمثل في :

- الخصم من الأجر .

- حجب المنح

- تخفيض الرتبة

- تغيير منصب العمل

- أخرى

24 ماهو موقفك إذا تعرضت لمثل هذه العقوبات ؟

- رفع دعوى قضائية

- عدم إتقان العمل

- الإضراب عن العمل

- أخرى

25. هل تواجه صعوبة في أداء المهام المسندة لك داخل المؤسسة ؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ " نعم " هذه الصعوبات ترجع إلى :

- عدم توفر أدوات العمل

- صعوبة التأقلم مع بيئة العمل

- أخرى

26. هل توفر المؤسسة فرص التكوين لعمالها ؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ " لا " يعود ذلك إلى :

- غياب برامج معدة لذلك - غياب المؤطرين

- عدم وجود وسائل إنتاج جديدة أخرى

27. هل قرارات الإدارة تخدم مصالح العمال ؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ " لا " يبرز ذلك في :

- أنها قرارات لا تأخذ بعين الإعتبار مصالح العمال

- أنها قرارات لا تأخذ بالحسبان ظروف العمل

- أنها قرارات ليست مرنة

- أنها قرارات تخدم الإدارة فقط

أخرى

28. هل العمال يبذلون جهدا كبيرا في العمل ؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ " لا " يعود ذلك في :

- تدمير العمال من قرارات الإدارة

- غياب الحوافز

- غياب الوسائل اللازمة لأداء العمل

- التمييز في تطبيق القانون

- أخرى

- المحور الرابع : أشكال العقاب الممارسة والالتزام المهني للعمال

29. هل سبق وأن تعرضت لعقوبات قاسية في العمل ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ " نعم " هذه العقوبات تتمثل في :

- العمل لساعات إضافية

- الخصم من الأجر

- الحرمان من الترقية

- التنزيل الوظيفي

- أخرى

30. هل تم فصل أحد زملائك في العمل من قبل ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ " نعم " فإن قرار الفصل بنظرك كان :

- عادل - غير

- كان من الأفضل اللجوء إلى إجراءات أخرى - آخر

31. هل ترى أن فرض العقوبات على العامل إجراء معقول ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ " لا " هذه الإجراءات تبني عادة على أساس :

- المحسوبية - الجهوية

- المركز الوظيفي الذي يحتله الفرد في المؤسسة - أخرى

32. هل تتمكن من الاطلاع على تقرير مشرفك عنك ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" فإن ذلك يكون :

. بطلب منك

بالالتزام المشرف باطلاعك عليه

. إمكانية اطلاعك عليه في الإدارة

33. هل التقرير السيء عنك في العمل يدفعك إلى إفشاء الأسرار ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" فإن ذلك يبرز من خلال :

. كشف أخطاء المسؤولين . الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالوظيفة

. تشويه صورة المسؤول . أخرى

34. هل يتم نقل أخطاء الزملاء في العمل للمشرف ؟

نعم لا

35. هل يتم استغلال أخطاء الزملاء لتحقيق أغراض شخصية ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" يبرز ذلك من خلال :

. التهديد بإخبار المسؤول

. إجبارهم على تأدية مهامهم

. أخرى

36. هل يتم الضغط على الزملاء في حالة ارتكابهم لأخطاء في العمل ؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ " نعم " فإن ذلك يؤدي إلى :

- انخفاض الروح المعنوية - انعدام الثقة بين الزملاء

- الشعور بعدم الانتماء للمؤسسة - النفور من العمل

أخرى

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

تعتبر ظاهرة أخلاقيات المهنة من بين التحديات التي أصبحت تواجهها المؤسسات في السنوات الأخيرة نتيجة لما تشهده هذه المؤسسات من خروج عن أخلاقيات المهنة.

وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على ظاهرة الصراع التنظيمي لإبراز علاقته بأخلاقيات المهنة، حيث تعتبر هذه الظاهرة من بين المشاكل التي تعاني منها أغلب المؤسسات لمالها من مخرجات سلبية على بيئة العمل.

وقد اشتملت الدراسة على بايين أحدهما نظري والآخر تطبيقي فالباب النظري مكون من أربعة فصول، والباب الميداني مكون من ثلاث فصول، كما انطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها أن "الصراع التنظيمي له علاقة بأخلاقيات المهنة" والتي انبثقت عنها ثلاث فرضيات فرعية وهي:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: " سوء العلاقات بين العمال يخل بالقيم التنظيمية".
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: " تسلط المسؤولين يعيق إلتزام العمال بالقانون".
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: " أشكال العقاب الممارسة تحد من الإلتزام المهني للعمال".

أما عن أهداف الدراسة فإن أهمها تتمحور حول الكشف عن مدى تقيد المسؤولين بأخلاقيات المهنة في إدارة وتسيير العمل داخل المؤسسة وكذا الوقوف على انعكاسات الصراع التنظيمي على أخلاقيات المهنة ومنه على أداء العمال.

ولأجل تحقيق هذه الأهداف والإجابة عن القضايا التي طرحت في إشكالية الدراسة فقد تم اعتماد المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والتفسيري، وعلى أدوات منهجية تمثلت في الملاحظة والمقابلة والإستمارة، وكذا السجلات والوثائق.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ✓ أن تلقي العمال للأوامر من قبل المشرف عمل على التقليل من حدوث الصراعات.
- ✓ إشراك العمال من خلال تقديم مقترحاتهم بخصوص العمل أتاح لهم مجالا لممارسة السلطة.

ملخص الدراسة

✓ توفير فرص الترقية ضرورة يجب على إدارة المؤسسة مراعاتها للحد من بروز سلوكيات تنتافى وأخلاقيات المهنة.

ومنه يمكن التأكيد إلى أن هذه الدراسة أفضت إلى نتائج مهمة أقرت ما جاء في الفرضيات الموضوعة.

ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

The phenomenon of professional ethics is one of the challenges faced by institutions in recent years as a result of the contraventions of those ethics.

This study was to highlight the phenomenon of organizational conflict to shows its relationship with the professional ethics, where this phenomenon is one of the problems which most institutions including the negative output of the working environment.

The study included two doors one conceptual and the application of the Theoretical Section is composed of four chapters, and section in the field is composed of three chapters, the study also started from the assumption that the overall conclusion that "organizational conflict has nothing to do with professional ethics which emerged the three sub-hypotheses:

The first Sub-hypothesis: "The bad relations between workers and prejudice to the organizational values".

The second sub-hypothesis: "Bosses authorities hinder workers' commitment to the law."

The third sub-hypothesis: "forms of impunity practiced limit the professionalism of the workers".

And about the objectives of the study, the most important are those which focus on the disclosure of the compliance of the responsible to professional ethics in the management and conduct of work within the institution as well as the repercussions of the organizational conflict on professional ethics, including the performance of the workers.

In order to achieve these objectives and to respond to the issues raised in the problem of the study, the descriptive approach was adopted both analytically and interpretively, as well as methodological tools such as observation, interview, form, records and documents.

The study reached a number of results, the most important are:

- The supervisor's orders received by workers reduced the occurrence of conflicts.
- involving workers through presenting their suggestions gave them the opportunity to exercise authority.
- provide promotion opportunities must be taken into account in the management of the enterprise to reduce the emergence of behavior contrary to professional ethics.

From this it can be emphasized that this study led to important results that confirmed the hypotheses.