



## مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)

الموقع الإلكتروني: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



### أثر الذكاء الأخلاقي في الحد من الصراع التنظيمي في شركات السياحة المصرية

سارة عبد الرحمن      بسام سمير الروميدى      محمود السيد إمام

معهد القاهرة العالي للسياحة والفنادق - المقطم      كلية السياحة والفنادق جامعة مدينة السادات

#### معلومات المقالة

##### الكلمات المفتاحية

الذكاء الأخلاقي؛ النزاهة؛  
المسئولية؛ التعاطف؛  
الصراع التنظيمي؛ شركات  
السياحة؛ القاهرة.

##### (JAAUTH)

المجلد ٢٣، العدد ١،

(ديسمبر ٢٠٢٢)،

ص ٦٧-٨٦.

#### المخلص

ازدادت أهمية تحلي مديري مختلف الشركات بالذكاء الأخلاقي، نظراً لزيادة الصراعات والمشكلات التنظيمية سواء بين الإدارة والعاملين أو بين العاملين بعضهم البعض، مما يؤثر سلباً علي استقرار بيئة العمل، ويعيق تحقيق أهداف الشركة. استهدفت هذه الدراسة قياس أثر الذكاء الأخلاقي للإدارة بأبعاده الثلاثة: النزاهة والمسئولية والتعاطف في الحد من مستوي الصراع التنظيمي في شركات السياحة فئة "أ". وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة. كما تم تصميم استمارة استقصاء موجهة للعاملين في شركات السياحة فئة "أ" بمحافظة القاهرة لتجميع بيانات الدراسة المتمثلة في مستوي الذكاء الأخلاقي والصراع التنظيمي في تلك الشركات. من بين ٦٦٧ استمارة تم توزيعها بشكل إلكتروني علي عينة عشوائية من العاملين، تم الاعتماد علي تحليل ٥٤٤ استمارة صالحة. وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية وعكسية بين الذكاء الأخلاقي وأبعاده الثلاثة والصراع التنظيمي في شركات السياحة. كما أبرزت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي وسلبى لجميع أبعاد الذكاء الأخلاقي في الحد من الصراع التنظيمي في شركات السياحة.

#### المقدمة

تتواجد الصراعات التنظيمية في أي منظمة أياً كان مجال عملها بسبب التغيرات المستمرة في بيئتها الداخلية أو الخارجية، مما يتسبب في حدوث الكثير من المشكلات في العمل (أبكر وآخرون، ٢٠٢٠). وقد تنشأ هذه الصراعات التنظيمية نتيجة لأسباب تتبع من داخل الشركة مثل الممارسات الإدارية الخاطئة، أو السلوكيات السلبية في العمل (Ağraş, 2018). يتوقف الحد من هذه الصراعات علي طريقة تعامل الإدارة معها، فهناك بعض المنظمات التي تتجح في السيطرة علي تلك الصراعات من خلال تبني بعض الممارسات الإيجابية في العمل كالعدل والتعاطف، وكذلك التشجيع علي ضرورة التحلي بالممارسات الأخلاقية في العمل (Chon et al., 2021).

وتتوقف الآثار السلبية للصراعات داخل المنظمة علي قدرة الإدارة علي احتواء الصراع التنظيمي، وتقليل آثاره، وإدارته لصالح المنظمة (Sebaa et al., 2022). وهناك عدد من الممارسات والسلوكيات التي يمكن أن تقوم بها الإدارة للتعامل الفعال مع الصراعات التنظيمية، مثل العدالة، والتحلي بالصبر، والتعرف علي مشاعر واتجاهات العاملين، وتحديد المشكلة التي تسببت في حدوث الصراع وعلاجها بشكل سريع، والتوصل لحلول عادلة ترضي جميع الأطراف، والاعتماد علي مصادر موثقة للمعلومات في التعامل مع هذه الصراعات (العويديات، ٢٠٢١؛ Cheong, 2021). وتمثل تلك الممارسات والسلوكيات ركائز الذكاء الأخلاقي (Kadim et al., 2021).

تلعب السياسات الإدارية دوراً هاماً في استمرار وبقاء المنظمات، خاصة وإن كانت تلك السياسات تركز علي الذكاء الأخلاقي الذي يقوم علي مراعاة القواعد الأخلاقية المتعارف عليها سواء داخل أو خارج العمل. ويرتبط الذكاء الأخلاقي كذلك بإدراك العاملين للتصرفات الصحيحة أو الخاطئة في عملهم، والمعايير الأخلاقية التي يجب أن يتبنوها في وظائفهم (سليمان، ٢٠١٩). كما أضاف سليم (٢٠٢١) أن الذكاء الأخلاقي لدي الإدارة يساهم في تحقيق نتائج إيجابية سواء علي مستوى المنظمة ككل أو علي مستوى العاملين، بجانب الحد من المشكلات التي تعوق سير العمل بسهولة، وإعاقة تحقيق المنظمة لأهدافها.

ونظراً لزيادة مستويات الصراعات التنظيمية في الكثير من المنظمات؛ ظهرت الحاجة الكبيرة لضرورة تبني الممارسات والسلوكيات الأخلاقية في العمل، وهو ما أدى إلي زيادة الحاجة إلي ضرورة تحلي الإدارة بالذكاء الأخلاقي في تعاملاتها مع كافة العاملين. وبناءً علي ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة علي التساؤل التالي: (هل يحد الذكاء الأخلاقي من الصراعات التنظيمية في شركات السياحة المصرية؟).

وتهدف الدراسة إلي قياس أثر الذكاء الأخلاقي وأبعاده علي الصراع التنظيمي وأبعاده داخل شركات السياحة المصرية. كما تهدف الدراسة إلي التعرف علي مدى وجود فروق إحصائية في استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالذكاء الأخلاقي والصراع التنظيمي. كما تهدف الدراسة أيضاً إلي بيان أثر الذكاء الأخلاقي علي الصراع التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديموجرافية.

## الإطار النظري

### الذكاء الأخلاقي

يعد الذكاء الأخلاقي أحد المفاهيم المعاصرة في مجال إدارة السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (Asgari et al., 2018). وقد عرّف سليم (٢٠٢١) الذكاء الأخلاقي بأنه التركيز علي السلوكيات والمبادئ الأخلاقية في العمل، والسعي لتحقيق الأهداف الأخلاقية في العمل. كما يتمثل الذكاء الأخلاقي في السلوكيات الأخلاقية التي يمارسها الفرد، والتي تنطوي علي فهم الصواب من الخطأ، ويتصرف بناءً عليها بطريقة صحيحة (العبيدانية، ٢٠٢٠). ويري مقلد (٢٠٢٠) أن الذكاء الأخلاقي يعبر عن إدراك القائد للصواب والخطأ في تعاملاته وأسلوب إدارته، وذلك في ضوء قناعاته وسلوكياته الأخلاقية، والعمل بشكل شفاف ونزيه مع كافة العاملين بالمنظمة. وقد عرّف رشيد (٢٠١٦) الذكاء الأخلاقي علي أنه قدرة المدير علي إدراك الصواب من الخطأ، وامتلاكه لبعض

السلوكيات والقناعات الأخلاقية التي تدفعه للتصرف بشكل صحيح، وتحفيزه وتشجيعه للعاملين علي امتلاك الصفات الأخلاقية من خلال تحليه ببعض السمات مثل التعاطف، والرقابة الذاتية، والعدالة، والضمير، والتسامح، بجانب إدراكه لرغبات واحتياجات ومشاعر العاملين، واحترامهم وتقديرهم، والتعامل معهم بشكل عادل دون تحيز.

يمثل الذكاء الأخلاقي أحد ركائز عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بنجاح أو فشل المنظمات (مقلد، ٢٠٢٠)، حيث أن تحلي الإدارة بالذكاء الأخلاقي يساهم في زيادة الراحة والسعادة النفسية لدي العاملين (Mahmoudirad et al., 2020; Sheykhholeslami and Mohammadi, 2020)، وزيادة الثقة التنظيمية، والحد من الفساد الإداري، وتجنب المشكلات والصراعات، ونشر القيم والأخلاقيات الحميدة في العمل كالصدق والعدل والتسامح والتعاطف (سليم، ٢٠٢١).

كما أن الذكاء الأخلاقي يؤثر علي مشاركة العاملين داخل المنظمات بأرائهم واقتراحاتهم، مما يؤدي إلي زيادة قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها، بجانب خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة علي العمل (سليمان، ٢٠١٩). كذلك يعزز الذكاء الأخلاقي من احترام العاملين للإدارة وزملائهم، وزيادة إقبالهم علي العمل بحماس (إسماعيل، ٢٠١٧؛ Khosravani et al., 2020).

إن تحلي الإدارة بالذكاء الأخلاقي في العمل يؤدي إلي زيادة رضاء العاملين، والتزامهم بالقرارات وتنفيذها بصدر رحب (Ghanbarzadeh et al., 2020)، وكذلك زيادة الروح المعنوية للعاملين، وبناء علاقات طيبة بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين بعضهم البعض، مما ينعكس في النهائية علي نجاح العاملين في وظائفهم، ونجاح المنظمة في بيئة العمل (بني مصطفى، ٢٠١٧). وقد أبرز بلخير (٢٠١٩) أن تحلي الإدارة بالذكاء الأخلاقي يساهم بشكل واضح في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة. كذلك أبرز سليمان (٢٠١٩) أن الذكاء الأخلاقي للقادة يؤدي إلي زيادة استغراق العاملين في وظائفهم. كما أن الذكاء الأخلاقي يؤدي إلي زيادة ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتقليل حدوث صراعات بين العاملين، وتعزيز ولائهم للمنظمة (الحجار، ٢٠١٨).

إن إمتلاك الإدارة للذكاء الأخلاقي يمكنها من التعامل الإيجابي مع كافة العاملين (Nouhi Bezanjani et al., 2019)، وتحقيق التميز في العمل، واستغلال الوقت بشكل جيد في إنجاز المهام المطلوبة، وتعظيم الإستفادة من موارد المنظمة (الدلmani، ٢٠١٩). كما يمكّن المنظمة من التخلص من الروتين في العمل، والتخلص من السياسات والهياكل الإدارية التقليدية، وتبني المرونة الإستراتيجية في العمل، وتحفيز العمل الجماعي، وزيادة الفاعلية التنظيمية، وكذلك استغلال الطاقات البشرية العاملة بالمنظمة بشكل أمثل (بني مصطفى، ٢٠١٧).

علاوة علي ذلك؛ يؤدي الذكاء الأخلاقي إلي زيادة فاعلية الإدارة داخل المنظمة، وزيادة قدرتهم علي مواجهة التحديات الداخلية في العمل، وتوفير مناخ تنظيمي داعم للأداء المتميز. كذلك يساهم الذكاء الأخلاقي في شعور العاملين بتقدير المنظمة لهم ولجهودهم في العمل، وتحسين الاتصالات الإدارية داخل المنظمة، والإبداع

والإبتكار، مما ينعكس علي شعور العاملين بمسئوليتهم عن ضرورة تحقيق النجاح للمنظمة (العنبر، ٢٠١٩). كما أشار (Khajavi et al. (2020) إلي أن الذكاء الأخلاقي يؤثر بشكل إيجابي علي تحسين السلوكيات الوظيفية لدي العاملين.

وهناك سبعة ركائز أساسية ينبغي علي الإدارة مراعاتها لامتلاك الذكاء الأخلاقي. تتمثل تلك الركائز في التعاطف، والضمير، والتحكم الذاتي، والاحترام، واللفظ، والتسامح، والعدل (الدلmani، ٢٠١٩). وتتمثل أبعاد الذكاء الأخلاقي في النزاهة، والمسئولية، والتعاطف، والتسامح. تشير النزاهة إلي توافق الأقوال مع الأفعال، وصدق التعامل في مختلف الظروف. كما تعبر المسئولية عن تحلي المدير بتحمل نتائج تصرفاته وأفعاله وقراراته، وكذلك الاعتراف بالخطأ والفضل، وتحمل مسئولية مساعدة العاملين. ويُعرف التعاطف بأنه اهتمام المدير باحتياجات ورغبات وأهداف العاملين المهنية والشخصية، وذلك في إطار العلاقات الطيبة بين الإدارة والعاملين فيها. ويشير التسامح إلي عدم معاقبة الموظف عن خطأه غير المقصود في العمل، ودعم نجاحه في العمل (عبد اللطيف وآخرون، ٢٠٢٠، وسليمان، ٢٠١٩).

### الصراع التنظيمي

تعد الصراعات التنظيمية ظاهرة طبيعية مألوفة بسبب وجود الفروق والاختلافات في طرق التفكير وحل المشكلات (Vélez Arias, 2018)، حيث لا تخلو أي منظمة من وجود صراعات داخلها، مما يشكل ضغطاً وعبئاً علي الإدارة فيما يتعلق بكيفية التعامل مع تلك الصراعات (أبو اليزيد، ٢٠١٩؛ يوسف والنعمي، ٢٠٢١). ويعد الصراع التنظيمي داخل المؤسسات السياحية والفندقية من التحديات التي تعوق انتظام سير العمل، وتستهلك المزيد من الجهود والوقت لحل تلك الصراعات بدلاً من استغلال هذه الجهود والوقت في إنجاز المهام (فارس، ٢٠٢١؛ Ghanem, 2021). يمكن تعريف الصراع التنظيمي علي أنه الاختلاف أو عدم الإتفاق بين الأفراد أو المجموعات، عندما يتدخل أحد الطرفين في أنشطة الطرف الآخر ومنعه من تحقيق أهدافه، أو عندما يكون هناك اختلاف بين الطرفين فيما يتعلق بقيمهم ومعتقداتهم أو مهاراتهم (Ghanem, 2021).

وهناك العديد من العوامل المؤثرة التي تؤدي إلي حدوث الصراعات التنظيمية في المؤسسات السياحية والضيافة، ومن بين هذه العوامل انخفاض مستوى الدعم من المشرفين والزلاء، وغياب الدعم التنظيمي، فضلاً عن الخصائص المرتبطة بالعمل وأعبائه (Xu and Cao, 2019). وقد أبرزت دراسة (Alkaya and Yirik (2014) أن الثقافة التنظيمية للمؤسسات السياحية والفندقية تؤثر في الصراعات التنظيمية داخلها. وقد أضاف كلاً من العنزي (٢٠١٩) وطمليمة والساعد (٢٠٢٠) أن العوامل التي تؤدي إلي حدوث الصراعات التنظيمية تشمل أيضاً مناخ العمل، والضغوط الوظيفية، ونمط الإدارة. بينما يري المبارك والمريخي (٢٠١٩) أن من بين أسباب حدوث الصراع التنظيمي: عدم وضوح الاتصالات الإدارية، والاختلاف في مستويات الأداء وأساليبه في العمل، ومعايير تقييم الأداء، والترقيات، وسياسات العمل.

فيما أوضح العموري وشلاي (٢٠٢١) وجويده (٢٠١٨) أن هناك أربعة أسباب لحدوث الصراعات التنظيمية داخل المنظمة. السبب الأول يتمثل في محدودية الموارد، والذي يؤدي إلي الصراع بين الأقسام للحصول علي

الموارد اللازمة لإنجازه عملهم. السبب الثاني يتمثل في تعارض الأهداف بين المنظمة والعاملين فيها. السبب الثالث يتمثل في عدم وضوح الصلاحيات بين الإدارة والعاملين، خاصة إذا تجاوز أحد الجانبين الصلاحيات الممنوحة له، بجانب سعي العاملين الحصول علي مزيد من الصلاحيات لإنجاز أعمالهم بسرعة في ظل تمسك الإدارة بتلك الصلاحيات. السبب الرابع يتمثل في عدم وضوح المسؤوليات وتداخلها بين مختلف الأقسام والوظائف.

وقد أشارت دراسة قاعود ووهبة (٢٠٢١) إلي أن هناك نوعان من الصراع التنظيمي هما صراع المهام وصراع العلاقات. يشير صراع المهام إلي وجود اختلاف في وجهات النظر والآراء بين الإدارة والعاملين فيها حول محتوى مهام العمل. ينشأ هذا النوع من الصراع نتيجة التنافس علي الموارد، وتضارب الأهداف، وعدم وضوح الهيكل التنظيمي، وغياب الإلتزام بالمهام. ويشير صراع العلاقات إلي الاختلافات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين بعضهم البعض حول بعض الأمور غير المرتبطة بمهام العمل. وقد ينشأ هذا النوع من الصراع نتيجة وجود اختلافات في المهارات بين العاملين، وكذلك اختلاف القيم والأخلاق، والاختلافات الثقافية.

وعندما تشمل المنظمة في السيطرة علي الصراعات داخلها يعكس ذلك علي انخفاض الروح المعنوية للعاملين (Albalushi et al., 2022)، وانخفاض الرفاهية العاطفية للعاملين، وانعدام الثقة التنظيمية، وغياب العلاقات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين بعضهم البعض، وانخفاض الفاعلية التنظيمية، وكذلك انخفاض إنتاجية العاملين (قاعود ووهبة، ٢٠٢١؛ Zhang et al., 2019).

ذكر كلاً من Xu and Cao (2019) والسيد وموسي (٢٠٢١) أن المؤسسات السياحية والفندقية قد تتضرر كثيراً من حدوث الصراعات التنظيمية داخلها، حيث تتسبب تلك الصراعات في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وانخفاض درجة الإلتزام التنظيمي، وكذلك الشعور بالاحتراق الوظيفي، وانخفاض مستوى الأداء، وزيادة معدلات دوران العمالة، وانخفاض مستوى رضاء العميل. وقد توصلت دراسة Ghanem (٢٠٢١) إلي أن الصراع التنظيمي في الفنادق يؤدي إلي زيادة مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين. كما أن دراستي كلاً من Eunice et al. (2014) & Hon and Chan (2013) أوضحت أن الصراعات داخل المؤسسات الفندقية تؤثر بشكل سلبي علي الأداء التنظيمي وأداء العاملين.

وقد بينت دراسة Raub et al. (2021) أن الصراع يعكس بشكل سلبي علي الرفاهية العاطفية والوظيفية للعاملين، والرضا الوظيفي، والإلتزام العاطفي نحو العمل بالمؤسسات الفندقية. كما أن وجود الصراعات التنظيمية داخل المنظمة يؤثر سلباً علي الثقة التنظيمية لدي العاملين وفقاً لما توصلت إليه دراسة المبارك والمريخي (٢٠١٩). بالإضافة إلي ذلك أبرزت نتائج دراسة Andrade and Neves (2022) أن صراع الزملاء في العمل يؤثر سلباً علي ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية. علاوة علي ذلك؛ توصلت نتائج دراسة Zaman et al. (2021) إلي أن الصراعات التنظيمية تؤدي إلي ظهور سلوكيات التمر في مكان العمل.

## الدراسة الميدانية

### أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة علي تصميم استمارة استقصاء موجهة للعاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بمحافظة القاهرة لجمع البيانات اللازمة للدراسة. وقد تم تقسيم الاستمارة إلي ثلاثة أجزاء رئيسية. استهدف الجزء الأول منها التعرف علي الخصائص الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة، والتي تشمل النوع، والعمر، والمؤهل، وعدد سنوات الخبرة. وتناول الجزء الثاني قياس مستوى الذكاء الأخلاقي في شركات السياحة من خلال ١٤ عبارة تم إعدادها بالاعتماد علي دراسة سليمان (٢٠١٩)، ومقسمة إلي ثلاثة أبعاد هم النزاهة (٥ عبارات)، والمسؤولية (٥ عبارات)، والتعاطف (٤ عبارات). أما الجزء الثالث فقد تناول تقييم مستوى الصراع التنظيمي في شركات السياحة من خلال ٩ عبارات تم إعدادهم بالاعتماد علي دراسة قاعود ووهبة (٢٠٢١)، ومقسمة إلي بعدين هما صراع المهام (٥ عبارات)، وصراع العلاقات (٤ عبارات). وتم الاعتماد علي مقياس ليكرت الخماسي في الاستجابة علي عبارات الجزأين الثاني والثالث.

### مجتمع وعينة الدراسة

وفقاً لـ (Ministry of Tourism and Antiquities (2021)؛ هناك ٢٢٠٦ شركة سياحة فئة "أ" في جمهورية مصر العربية، منها ١٢٥٤ شركة بمحافظة القاهرة. تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركات السياحة فئة "أ" في القاهرة. تم توزيع ٦٦٧ استمارة استقصاء بشكل إلكتروني علي عينة عشوائية من العاملين في هذه الشركات من خلال مواقع التواصل الاجتماعي (٣٣٤ شركة). تم الحصول علي ٦١٨ استجابة من عينة الدراسة، وبعد فحص الاستجابات واستبعاد الإستمارات غير المكتملة والتي بلغ عددها ٥٩ استمارة، وكذلك استبعاد الاستجابات التي كانت علي شكل Z والتي بلغ عددها ١٥ استمارة، تبين أن هناك ٥٤٤ استمارة فقط صالحة للتحليل.

### المعالجة الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة التي تم تجميعها من عينة الدراسة، تم استخدام برنامج SPSS V.24 في عملية التحليل. تم إجراء بعض الإختبارات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات، وتعطي مؤشرات ترتبط بنتائج الإجابة علي تساؤل الدراسة الرئيسي وأهدافها. تم إجراء اختبار معامل الثبات والصدق الذاتي والبنائي للتحقق من ثبات وصدق الاستقصاء، والتحليل الوصفي لوصف خصائص العينة، وتحديد استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة. كذلك تم إجراء إختبار معامل الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد لبيان العلاقة والتأثير بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في الذكاء الأخلاقي بأبعاده الثلاثة علي المتغير التابع المتمثل في الصراع التنظيمي. وأخيراً تم إجراء إختباري (t) و One Way Anova لتحديد الفروق الإحصائية في آراء عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

## تحليل نتائج الدراسة

## الخصائص الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة

جدول (١) توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	ك	%	المتغير	الفئة	ك	%
الجنس	ذكر	٣٥٨	٦٥.٨	المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	٩٢	١٦.٩
	أنثى	١٨٦	٣٤.٢		بكالوريوس	٤٢٥	٧٨.١
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٢٨	٥.١	دراسات عليا	٢٧	٥	
	٢٥ - ٣٤ سنة	١٥٧	٢٨.٩	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٩.٦	
	٣٥ - ٤٤ سنة	١٩٥	٣٥.٨	٥ - أقل من ١٠ سنوات	٢٠٣	٣٧.٣	
	٤٥ - ٥٤ سنة	١٠٢	١٨.٨	١٠ - أقل من ١٥ سنة	١٩٧	٣٦.٢	
	٥٥ سنة فأكثر	٦٢	١١.٤	١٥ سنة فأكثر	٩٢	١٦.٩	

يبين جدول رقم (١) النتائج التالية:

- بالنسبة لجنس عينة الدراسة؛ هناك ٦٥.٨% من إجمالي عينة الدراسة ذكور بواقع ٣٥٨ فرد، وهناك ٣٤.٢% من العينة إناث بواقع ١٨٦ فرد.
- بالنسبة لعمر عينة الدراسة؛ هناك ٣٥.٨% (١٩٥ فرد) تبلغ أعمارهم (٣٥ - ٤٤ سنة)، وهناك أيضاً ٢٨.٩% (١٥٧ فرد) تبلغ أعمارهم (٢٥ - ٣٤ سنة)، كما أن هناك ١٨.٨% (١٠٢ فرد) تبلغ أعمارهم (٤٥ - ٥٤ سنة)، و ١١.٤% (٦٢ فرد) تبلغ أعمارهم (٥٥ سنة فأكثر)، وأخيراً هناك ٥.١% (٢٨ فرد) تبلغ أعمارهم (أقل من ٢٥ سنة).
- بالنسبة للمؤهل العلمي لعينة الدراسة؛ أكثر من ثلثي عينة الدراسة حاصلين علي مؤهل بكالوريوس بنسبة ٧٨.١% (٤٢٥ فرد)، كما أن هناك ١٦.٩% (٩٢ فرد) حاصلين علي مؤهل أقل من البكالوريوس، وكذلك هناك ٥% (٢٧ فرد) حاصلين علي مؤهلات دراسات عليا.
- بالنسبة لعدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة؛ هناك ٣٧.٣% (٢٠٣ فرد) تبلغ سنوات خبرتهم (٥ إلي أقل من ١٠ سنوات)، و ٣٦.٢% (١٩٧ فرد) تبلغ سنوات خبرتهم (١٠ إلي أقل من ١٥ سنة)، و ١٦.٩% (٩٢ فرد) تبلغ سنوات خبرتهم (١٥ سنة فأكثر)، وأخيراً هناك ٩.٦% (٥٢ فرد) تبلغ سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات).

## الثبات والصدق الذاتي والبنائي لأداة الدراسة

تم إجراء اختبار الثبات، والصدق الذاتي، والصدق البنائي للتحقق من أن الاستقصاء يقيس المتغيرات والأبعاد المراد قياسها. تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا لتقييم ثبات أداة الدراسة، وينبغي أن تبلغ القيمة المثلي لكرونباخ ألفا ٠.٧٠ فأكثر (Hair et al., 2021). كما تم إجراء الصدق الذاتي الذي يمثل العلاقة بين الصدق والثبات من

خلال حساب الجذر التربيعي لقيم كرونباخ ألفا. كذلك تم إجراء الصدق البنائي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل متغير والدرجة الكلية للاستقصاء.

تبين النتائج بجدول رقم (٢) أن قيم كرونباخ ألفا كانت أعلى من النسبة المقدرة بـ ٠.٧٠، حيث تراوحت القيم ما بين ٠.٧٦٧ و ٠.٩٠٢. كما أن الثبات الكلي للاستقصاء بلغ ٠.٨٠٦، مما يدل على الثبات المرتفع لأداة الدراسة وصلاحياتها لتحقيق أهداف الدراسة. كما يوضح الجدول أن قيم الصدق الذاتي لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة جاءت مرتفعة. كذلك يبرز الجدول أن معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها كانت معنوية عند مستوى ٠.٠١. وتؤكد هذه النتائج ثبات وصدق الاستقصاء ومتغيراته، وقدرته على قياس ما أُعد لقياسه.

جدول (٢) معاملات الثبات والصدق

المتغير	عدد فقرات المتغير	معامل كرونباخ ألفا	الصدق الذاتي	الصدق البنائي
الذكاء الأخلاقي	١٤	٠.٧٦٧	٠.٨٧٦	**٠.٦٩٣
النزاهة	٥	٠.٧٧١	٠.٨٧٨	**٠.٧٥١
المسئولية	٥	٠.٨١٣	٠.٩٠٢	**٠.٦٨٥
التعاطف	٤	٠.٧٨٥	٠.٨٨٦	**٠.٦٤٧
الصراع التنظيمي	٩	٠.٩٠٢	٠.٩٥٠	**٠.٧٩٣
صراع المهام	٥	٠.٨٢٧	٠.٩٠٩	**٠.٧١٧
صراع العلاقات	٤	٠.٨٨٣	٠.٩٤٠	**٠.٨٣٦
الاستبيان الكلي	٢٣	٠.٨٠٦	٠.٨٩٨	

#### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

##### أولاً: مستوى الذكاء الأخلاقي في شركات السياحة

يوضح جدول رقم (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة الذكاء الأخلاقي بشركات السياحة المصرية فئة "أ". وتبرز النتائج وجود مستوى مرتفع من الذكاء الأخلاقي في تلك الشركات، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٧٥، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٧١٢. وتؤكد هذه النتيجة تحلي الإدارة في شركات السياحة بالذكاء الأخلاقي في تعاملاتهم مع العاملين. كما يتبين من الجدول أن بُعد التعاطف كان الأعلى من بين أبعاد الذكاء الأخلاقي، حيث بلغ متوسطه الحسابي ٣.٨٢ وانحرافه المعياري ٠.٦٩٢، يليه بُعد النزاهة بمتوسط حسابي ٣.٧٢ وانحراف معياري ٠.٧٧٣، ثم بُعد المسئولية بمتوسط حسابي بلغ ٣.٧١ وانحراف معياري ٠.٦٢٠.

وفيما يتعلق ببُعد النزاهة؛ يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارة هذا البعد تراوحت ما بين ٣.٤٨ و ٣.٩٦، وجاءت العبارة رقم (٤) والتي تشير إلي "يقوم مديري بالحفاظ على سرية معلومات العاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ٣.٩٦ وانحراف معياري ٠.٦٦١، بينما جاءت العبارة رقم (٢) التي تشير إلي "يوضح مديري المبادئ والقيم التي توجه أفعاله" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ ٣.٤٨ وانحراف معياري ٠.٧٤٢.



أما بالنسبة لبُعد المسؤولية؛ يوضح الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تراوحت ما بين ٣.٤٢ و ٣.٨٨، وجاءت العبارة رقم (٣) والتي تشير إلي "يتحمل مديري مسؤولية قراراته" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ٣.٨٨ وانحراف معياري ٠.٧٠٦، فيما جاءت العبارة رقم (٤) التي تشير إلي "لا يلقي مديري باللوم علي الظروف إذا ساءت أمور العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ ٣.٤٢ وانحراف معياري ٠.٨٢٢. وفيما يتعلق بُبعد التعاطف، يبرز الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تراوحت ما بين ٣.٦٩ و ٤.٠٠، وجاءت العبارة رقم (١) التي تشير إلي "يُظهر مديري اهتماماً حقيقياً بالأشخاص الجدد الذين يلتقيهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠٠ وانحراف معياري ٠.٨٣١، بينما جاءت العبارة رقم (٢) التي تشير إلي "يهتم مديري بالموظفين كأشخاص وليس كأدوات لتحقيق الأهداف" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ ٣.٦٩ وانحراف معياري ٠.٧٠٤.

### جدول (٣) التحليل الوصفي لمتغير الذكاء الأخلاقي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
١	يمكنني الاعتماد علي مديري في قول الحقيقة	٣.٨١	٠.٨٣٢	٢	مرتفعة
٢	يوضح مديري المبادئ والقيم التي توجه أفعاله	٣.٤٨	٠.٧٤٢	٥	مرتفعة
٣	يتماشى سلوك مديري مع معتقداته وقيمه	٣.٦٢	٠.٨٩٧	٤	مرتفعة
٤	يقوم مديري بالحفاظ علي سرية معلومات العاملين	٣.٩٦	٠.٦٦١	١	مرتفعة
٥	أفكر في مديري كشخص نزيه	٣.٧٢	٠.٩٠١	٣	مرتفعة
	<b>النزاهة</b>	<b>٣.٧٢</b>	<b>٠.٧٧٣</b>	<b>٢</b>	<b>مرتفعة</b>
١	يعترف مديري بالخطأ عند الوقوع فيه	٣.٥٨	٠.٧٢٩	٤	مرتفعة
٢	يتقبل مديري نتائج أخطائه وعواقبها	٣.٧٩	٠.٨٣٣	٣	مرتفعة
٣	يتحمل مديري مسؤولية قراراته	٣.٨٨	٠.٧٠٦	١	مرتفعة
٤	لا يلقي مديري باللوم علي الظروف إذا ساءت أمور العمل	٣.٤٢	٠.٨٢٢	٥	مرتفعة
٥	يتعلم مديري من أخطائه في الماضي	٣.٨٧	٠.٧٣٧	٢	مرتفعة
	<b>المسؤولية</b>	<b>٣.٧١</b>	<b>٠.٦٢٠</b>	<b>٣</b>	<b>مرتفعة</b>
١	يُظهر مديري اهتماماً حقيقياً بالأشخاص الجدد الذين يلتقيهم	٤.٠٠	٠.٨٣١	١	مرتفعة
٢	يهتم مديري بالموظفين كأشخاص وليس كأدوات لتحقيق الأهداف	٣.٦٩	٠.٧٠٤	٤	مرتفعة
٣	مديري شخص رحيم	٣.٨٧	٠.٥٩٧	٢	مرتفعة
٤	مديري يدعم ويقدر جهود العاملين لتحقيق أهدافهم	٣.٧١	٠.٥٦١	٣	مرتفعة
	<b>التعاطف</b>	<b>٣.٨٢</b>	<b>٠.٦٩٢</b>	<b>١</b>	<b>مرتفعة</b>
	<b>مستوي الذكاء الأخلاقي</b>	<b>٣.٧٥</b>	<b>٠.٧١٢</b>		<b>مرتفعة</b>

## ثانياً: مستوى الصراع التنظيمي في شركات السياحة

يبين جدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الصراع التنظيمي في شركات السياحة فئة "أ". وتوضح النتائج انخفاض مستوى الصراع التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي ١.٧٤، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٧١١. مما يدل على عدم وجود الكثير من الخلافات والصراعات بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين بعضهم البعض في تلك الشركات. كما يبين الجدول أن بُعد صراع المهام كان الأعلى من بين أبعاد الصراع التنظيمي، حيث بلغ متوسطه الحسابي ١.٨١ وانحرافه المعياري ٠.٧٣٥، ثم بُعد صراع العلاقات بمتوسط حسابي بلغ ١.٦٦، وانحرافه المعياري ٠.٨٣٥.

بالنسبة لبُعد صراع المهام؛ يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تراوحت ما بين ١.٤٢ و ٢.٠٠، وجاءت العبارة رقم (١) والتي تشير إلى "هناك الكثير من الخلافات حول الأفكار بين العاملين في الشركة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ٢.٠٠ وانحراف معياري ٠.٦٥٩، بينما جاءت العبارة رقم (٤) التي تشير إلى "لا تتواصل الأقسام مع بعضها البعض فيما يتعلق بتنفيذ المهام" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ ١.٤٢ وانحراف معياري ٠.٦٩٩.

وفيما يتعلق ببُعد صراع العلاقات؛ يوضح الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تراوحت ما بين ١.٤٧ و ١.٨٨، وجاءت العبارة رقم (٢) والتي تشير إلى "هناك الكثير من الصراعات الشخصية في الشركة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ١.٨٨ وانحراف معياري ٠.٦٤٣، فيما جاءت العبارة رقم (٤) التي تشير إلى "هناك الكثير من الصراعات العاطفية بين العاملين في الشركة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ ١.٤٧ وانحراف معياري ٠.٧٢٩.

## جدول (٤) التحليل الوصفي لمتغير الصراع التنظيمي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
١	هناك الكثير من الخلافات حول الأفكار بين العاملين في الشركة	٢.٠٠	٠.٦٥٩	١	منخفضة
٢	هناك الكثير من الخلاف حول العمل الذي تقوم به بين العاملين في الشركة	١.٨٥	٠.٧٠٥	٣	منخفضة
٣	يوجد اختلاف في فريق عملي حول الأدوار أو المهام الموزعة	١.٩٣	٠.٧٦١	٢	منخفضة
٤	لا تتواصل الأقسام مع بعضها البعض فيما يتعلق بتنفيذ المهام	١.٤٢	٠.٦٩٩	٥	منخفضة جداً
٥	هناك الكثير من الاختلافات في الرأي بين العاملين في الشركة	١.٨٣	٠.٨٠١	٤	منخفضة
	<b>صراع المهام</b>	<b>١.٨١</b>	<b>٠.٧٣٥</b>	<b>١</b>	<b>منخفضة</b>
١	هناك الكثير من الخلافات بين العاملين في الشركة	١.٧١	٠.٨١٨	٢	منخفضة جداً
٢	هناك الكثير من الصراعات الشخصية في الشركة	١.٨٨	٠.٦٤٣	١	منخفضة
٣	هناك الكثير من التوتر بين العاملين في الشركة	١.٥٨	٠.٧٩٤	٣	منخفضة جداً
٤	هناك الكثير من الصراعات العاطفية بين العاملين في الشركة	١.٤٧	٠.٧٢٩	٤	منخفضة جداً
	<b>صراع العلاقات</b>	<b>١.٦٦</b>	<b>٠.٨٣٥</b>	<b>٢</b>	<b>منخفضة جداً</b>
	<b>مستوى الصراع التنظيمي</b>	<b>١.٧٤</b>	<b>٠.٧١١</b>		<b>منخفضة جداً</b>

## نتائج اختبار الارتباط

يوضح جدول رقم (٥) أن جميع معاملات الارتباط بين الذكاء الأخلاقي وأبعاده الثلاثة والصراع التنظيمي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١. وتبين النتائج أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين الذكاء الأخلاقي والصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة الارتباط -٠.٧١٠. كما أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين الأبعاد الثلاثة للذكاء الأخلاقي والصراع التنظيمي، حيث جاءت قيم معاملات الارتباط -٠.٦٣٩، و -٠.٦٧٢، و -٠.٦٩٢. للعلاقة بين النزاهة والصراع التنظيمي، والعلاقة بين المسؤولية والصراع التنظيمي، والتعاطف والصراع التنظيمي علي التوالي.

جدول (٥) معاملات الارتباط بين الذكاء الأخلاقي وأبعاده والصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي	التعاطف	المسؤولية	النزاهة	الذكاء الأخلاقي	
				١	الذكاء الأخلاقي
			١	**٠.٨١٩	النزاهة
		١	**٠.٧٥٨	**٠.٨١٧	المسؤولية
	١	**٠.٨٢٨	**٠.٧٦١	**٠.٧٥٠	التعاطف
١	**٠.٦٩٢-	**٠.٦٧٢-	٠.٦٩٣-	**٠.٧١٠-	الصراع التنظيمي

## نتائج اختبار الانحدار المتعدد

يوضح جدول (٦) و (٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر الذكاء الأخلاقي علي الصراع التنظيمي.

جدول (٦) تحليل تباين الانحدار المتعدد للتعرف على أثر الذكاء الأخلاقي علي الصراع التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة	معامل التحديد $R^2$
الانحدار	١٦٠.٠٦٧	٣	٥٣.٣٥٦	١٠٨.٩٨٠	٠.٠٠٠	٠.٥١٥
البواقي	١٥١.٠٣٥	٥٤٠	٠.٢٨٠			
الكلية	٣١١.١٠٢	٥٤٣				

يتضح من جدول (٦) أن قيمة ف دالة عند مستوى ٠.٠١ مما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الأخلاقي في التنبؤ بالدرجة الكلية للصراع التنظيمي. كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغ (٠.٥١٥)، أي أن كل من النزاهة والمسؤولية والتعاطف استطاعوا أن يفسروا معاً (٥١.٥%) من التباين الكلي للدرجة الكلية للصراع التنظيمي.

ويوضح جدول (٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمتغير الذكاء الأخلاقي علي الصراع التنظيمي.

## جدول (٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمتغير الذكاء الأخلاقي علي الصراع التنظيمي

مصدر الانحدار	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا $\beta$	قيمة (ت)	الدلالة
ثابت الانحدار	٦.٧١٤	٠.١٨٧		٣٥.٩٠٥	٠.٠٠٠
النزاهة	٠.٤٦٠-	٠.١١٥	٠.٤٦٣-	٣.٩٩٠-	٠.٠٠٠
المسؤولية	٠.٢٧٧-	٠.١٢٧	٠.٢٥٢-	٢.١٧٥-	٠.٠٣٠
التعاطف	٠.٣١٤-	٠.١٠٠	٠.٣١٦-	٣.١٤٤-	٠.٠٠٦

يوضح جدول (٧) النتائج التالية:

- يوجد تأثير عكسي (دال عند مستوى ٠.٠١) للنزاهة في الدرجة الكلية للصراع التنظيمي، أي أنه كلما ارتفعت درجة النزاهة كلما انخفضت الدرجة الكلية للصراع التنظيمي.
- يوجد تأثير عكسي (دال عند مستوى ٠.٠١) للمسؤولية في الدرجة الكلية للصراع التنظيمي، أي أنه كلما ارتفعت درجة المسؤولية كلما انخفضت الدرجة الكلية للصراع التنظيمي.
- يوجد تأثير عكسي (دال عند مستوى ٠.٠١) للتعاطف في الدرجة الكلية للصراع التنظيمي، أي أنه كلما ارتفعت درجة التعاطف كلما انخفضت الدرجة الكلية للصراع التنظيمي.

ويمكن تفسير قيم معاملات بيتا المعيارية كالآتي:

- كلما ارتفع مستوي النزاهة بمقدار وحدة واحدة كلما انخفضت درجة الصراع التنظيمي بمقدار (٠,٤٦٣) وحدة من وحدات الانحراف المعياري.
- كلما ارتفع مستوي المسؤولية بمقدار وحدة واحدة كلما انخفضت درجة الصراع التنظيمي بمقدار (٠,٢٥٢) وحدة من وحدات الانحراف المعياري.
- كلما ارتفعت درجة التعاطف بمقدار وحدة واحدة كلما انخفضت درجة الصراع التنظيمي بمقدار (٠,٣١٦) وحدة من وحدات الانحراف المعياري.

## نتائج اختبار (ت)

تم إجراء اختبار "ت" للتعرف علي الفروق والاختلافات الإحصائية في الذكاء الأخلاقي والصراع التنظيمي وفقاً للجنس (ذكر، أنثي). ويوضح جدول رقم (٨) نتائج تحليل اختبار "ت".

## جدول (٨) نتائج تحليل اختبار "ت"

Sig.	متوسط العينة		قيمة "ت" المحسوبة	المتغيرات
	أنثي	ذكر		
٠.١٩٨	٣.٨٢	٣.٦٩	١.٢٥٦-	الذكاء الأخلاقي
٠.٥٦٦	١.٥٧	١.٨٠	٠.٥٤٨-	الصراع التنظيمي

توضح النتائج في جدول رقم (٨) عدم وجود فروق إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغيري الذكاء الأخلاقي والصراع التنظيمي تعزي لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة المعنوية ٠.١٩٨ و ٠.٥٦٦ للذكاء الأخلاقي والصراع التنظيمي علي التوالي، وهذه القيم أكبر من ٠.٠٥.

#### نتائج اختبار ONE WAY ANOVA

أولاً نتائج اختبار ONE WAY ANOVA لمتغيرات الدراسة وفقاً للعمر

تم إجراء اختبار "ONE WAY ANOVA" للتعرف علي الفروق والاختلافات الإحصائية في الذكاء الأخلاقي والصراع التنظيمي وفقاً للعمر. ويوضح جدول رقم (٩) نتائج تحليل اختبار "ANOVA".

جدول (٩) نتائج اختبار ANOVA وفقاً للعمر

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	Sig.
الذكاء الأخلاقي	بين المجموعات	٨.٢٣٢	١.٦٤٦	٢.٧١٥	٠.٠٦٧
	داخل المجموعات	٤١٧.٥٨٤	٠.٧٧٥		
	الإجمالي	٤٢٥.٨١٦			
الصراع التنظيمي	بين المجموعات	٦.٦٦٩	١.٣٣٤	٢.١٤٧	٠.١١٨
	داخل المجموعات	٣٣٢.٢٧١	٠.٦١٦		
	الإجمالي	٣٣٨.٩٣٩			

تبين النتائج في جدول رقم (٩) عدم وجود فروق إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغيري الذكاء الأخلاقي والصراع التنظيمي تعزي لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة المعنوية ٠.٠٦٧ و ٠.١١٨ للذكاء الأخلاقي والصراع التنظيمي علي التوالي، وهذه القيم أكبر من ٠.٠٥.

ثانياً: نتائج اختبار ONE WAY ANOVA لمتغيرات الدراسة وفقاً لمتغير للمؤهل العلمي

جدول (١٠) نتائج اختبار ANOVA وفقاً للمؤهل العلمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	Sig.
الذكاء الأخلاقي	بين المجموعات	١٩.٢٨٠	٩.٦٤٠	١٢.٨٢٩	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٤٠٦.٥٣٦	٠.٧٥١		
	الإجمالي	٤٢٥.٨١٦			
الصراع التنظيمي	بين المجموعات	١٧.١٠١	٨.٥٥٠	١٤.٣٧٣	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٢١.٨٣٩	٠.٥٩٥		
	الإجمالي	٣٣٨.٩٣٩			

تُظهر النتائج في جدول رقم (١٠) أن هناك فروق إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغيري الذكاء الأخلاقي والصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة المعنوية ٠.٠٠٠٠ و ٠.٠٠٠٠ للذكاء الأخلاقي والصراع التنظيمي علي التوالي، وهذه القيم أقل من ٠.٠٠٥.

ثالثاً: نتائج اختبار ONE WAY ANOVA لمتغيرات الدراسة وفقاً لمتغير لسنوات الخبرة

جدول (١١) نتائج اختبار ANOVA وفقاً لسنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	Sig.
الذكاء الأخلاقي	بين المجموعات	١٠.٥٣٤	٣.٥١١	٤.٥٦٦	٠.٠٠٤
	داخل المجموعات	٤١٥.٢٨٢	٠.٧٦٩		
	الإجمالي	٤٢٥.٨١٦			
الصراع التنظيمي	بين المجموعات	١٠.٣٦٥	٣.٤٥٥	٥.٦٧٨	٠.٠٠١
	داخل المجموعات	٣٢٨.٥٧٤	٠.٦٠٨		
	الإجمالي	٣٣٨.٩٣٩			

توضح النتائج في جدول رقم (١١) أن هناك فروق إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغيري الذكاء الأخلاقي والصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة المعنوية ٠.٠٠٠٤ و ٠.٠٠٠١ للذكاء الأخلاقي والصراع التنظيمي علي التوالي، وهذه القيم أقل من ٠.٠٠٥.

#### النتائج والتوصيات

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة ومشكلتها في الإجابة علي ما إذا كان الذكاء الأخلاقي يحد من الصراعات التنظيمية في شركات السياحة المصرية من عدمه؟. توصلت الدراسة إلي بعض النتائج الداعمة للإجابة علي هذا التساؤل. أبرزت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الذكاء الأخلاقي لدي الإدارة بشركات السياحة، وكذلك ارتفاع مستوى أبعادها الثلاثة المتمثلة في التعاطف، والنزاهة، والمسئولية. كما أوضحت نتائج الدراسة انخفاض مستوى الصراع التنظيمي ببعديه المتمثلين في صراع المهام وصراع العلاقات في شركات السياحة فئة "أ".

كذلك أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط معنوية وتأثير سلبي للذكاء الأخلاقي وأبعاده في الصراع التنظيمي في شركات السياحة، وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الذكاء الأخلاقي لدي الإدارة بشركات السياحة يؤدي إلي انخفاض مستوى الصراع التنظيمي بشكل واضح. وتبين النتائج أن أكثر أبعاد الذكاء الأخلاقي تأثيراً في الصراع التنظيمي كان بُعد النزاهة، يليه بُعد التعاطف، ثم بُعد المسئولية.

وأخيراً بيّنت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين في شركات السياحة لمتغيري الذكاء الأخلاقي والصراع التنظيمي تعزي لمتغيري الجنس والعمر، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيري المؤهل وسنوات الخبرة.

وفي ضوء ما توصلت إلي الدراسة من نتائج؛ ينبغي علي شركات السياحة إعداد دليل أخلاقي وإعلانه للعاملين يتبني القيم والسلوكيات الأخلاقية الحميدة، ويشجع العاملين ويحفزهم علي الإلتزام بها باستمرار سواء في تعاملاتهم داخل الشركة أو خارجها مع العملاء. كذلك ينبغي علي شركات السياحة التعامل الصادق والعدل باستمرار مع العاملين، والوفاء بالعهود بشكل مستمر، مما ينعكس علي ارتباط العاملين بالشركة، وزيادة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، مما يحد من حدوث المشكلات والصراعات في العمل. علاوة علي ذلك؛ ينبغي علي شركات السياحة مراعاة مختلف العوامل التي قد يؤدي إهمالها أو تجاهلها إلي حدوث مشاكل وصراعات داخل العمل، مثل توفير الدعم التنظيمي للعاملين باستمرار، والعدالة في توزيع أعباء العمل، ووجود نظام اتصالات إدارية فعال ومرن، وموضوعية عملية تقييم الأداء، ووجود سياسة عادلة وواضحة للترقيات. وأخيراً؛ ينبغي علي إدارة هذه الشركات تشجيع سلوكيات الصوت التنظيمي التي تركز علي إقبال العاملين علي الإفصاح عن مشكلات العمل ومعوقاته، وطرح الآراء والأفكار التي تعالج تلك المشكلات دون خوف أو تردد، مما ينعكس علي الحد من المشكلات والصراعات التنظيمية في العمل بشكل كبير.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبكر، مصطفى؛ المنصور، أنعام وحمام، آدم (٢٠٢٠) أثر الصراع التنظيمي علي الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية علي ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، (١)٢، ٣١-١٤.
- أبو اليزيد، أحمد (٢٠١٩) الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدي العاملين ببعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ٨٧، ٢٠-١.
- إسماعيل، خلود (٢٠١٧) الذكاء الأخلاقي لدي مديري المدارس في محافظة طولكرم من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس.
- الحجار، رؤي (٢٠١٨) الذكاء الأخلاقي لدي مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بدرجة ممارستهم للثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الدلماني، فيصل (٢٠١٩) الذكاء الأخلاقي لدي مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بسلوك المماثلة لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- السيد، هند وموسي، آلاء (٢٠٢١) تأثير الصراع التنظيمي في أداء العاملين: دراسة حالة جامعة شندي ٢٠٢٠-٢٠٢١م، مجلة القلم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ٧، ٢٢-٧.
- العبيدانية، مريم (٢٠٢٠) الذكاء الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين سمات الشخصية والتتمرد المدرسي لدي طلبة الصفوف ٧-٩ بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

- العموري، ميلود وشلاي، عبد القادر (٢٠٢١) نموذج رحيب ROCI-II في إدارة الصراع التنظيمي (بين الواقع والتطبيق) - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدينة، مجلة دراسات وأبحاث، ١٣(١)، ٤٤-٥٩.
- العنبر، عبد الحميد (٢٠١٩) أثر الذكاء الأخلاقي علي سمعة الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- العنزوي، صالح (٢٠١٩) القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلا وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدي المعلمين والمعلمات، مجلة كلية التربية، ٣٥(١)، ٢٣-١.
- العويدات، إسلام (٢٠٢١) درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- المبارك، رشا والمريخي، غنام (٢٠١٩) العلاقة بين الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية لدي أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، مجلة كلية التربية، ١٩(٤)، ٤٨٧-٥٤٠.
- بلخير، ميسون (٢٠١٩) الذكاء الأخلاقي وأثره في إدارة الصورة الذهنية للمنظمة - دراسة حالة منظمة الإسمنت عين توتة - فرع تقرت، مجلة إضافات اقتصادية، ٣(١)، ٨٠-٩٧.
- بني مصطفى، شاكرا (٢٠١٧) درجة الذكاء الأخلاقي لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقتها بمستوي الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية.
- جويده، شايلى (٢٠١٨) الصراع التنظيمي وتأثيره علي أداء العاملين في المنظمات، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، ١٦، ١٦٢-١٧٦.
- رشيد، ناظم (٢٠١٦) دور الذكاء الأخلاقي للمدققين الداخليين في دعم أداء عملية التدقيق الداخلي - دراسة لآراء عينة من المدققين الداخليين في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٩١(٢٢)، ٤٦٢-٤٨١.
- سليم، دعاء (٢٠٢١) أثر الذكاء الأخلاقي للمدراء كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي: بالتطبيق علي الهيئة العامة للأبنية التعليمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١، ٧٢٣-٧٨٥.
- سليمان، فبيبي (٢٠١٩) أثر الذكاء الأخلاقي للقادة علي الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية علي هيئة ميناء بورسعيد، المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٦(٣)، ٣١٧-٣٥٩.
- ظلمية، ليث والساعد، رشاد (٢٠٢٠) أثر المناخ التنظيمي علي الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٤(٢)، ٧١-٩٠.



- عبد اللطيف، سلامه؛ إدريس، عبد الفتاح وعبد الواحد، إبراهيم (٢٠٢٠) الخصائص السيكومترية لمقياس الذكاء الأخلاقي لدى طلاب الجامعة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٨٧(٥)، ٣٨٢-٣٥٤.
- فارس، محمد (٢٠٢١) أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ١١(١)، ١٥-١.
- قاعود، مروة ووهبة، مروة (٢٠٢١) دور التمكين النفسي في مواجهة الصراع التنظيمي بالتطبيق علي الهيئات السياحية الرسمية في مصر، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، ١٥(٢)، ٢٢٥-١٩٨.
- مقلد، ياسمين (٢٠٢٠) تأثير الذكاء الأخلاقي علي الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في ميناء دمياط وميناء بورسعيد، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١١(٢)، ١٤٠٠-١٤٢٠.
- يوسف، سناء والنعمي، مثنى (٢٠٢١) خفة الحركة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الحداثة الجامعة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٣(١)، ١٨-١.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ağraş, S. (2018). The Role of Strategic Thinking Capability of Leaders in Solving Organizational Conflicts. In *Global Leadership Initiatives for Conflict Resolution and Peacebuilding* (pp. 131-147). IGI Global.
- Albalushi, F., Souad, M., & Ramdane, T. (2022). The role of strategic leadership in managing organizational conflicts: An empirical study on post-primary schools in the sultanate of Oman. *IJASOS-International E-journal of Advances in Social Sciences*, 8(22), 189-205.
- Alkaya, S., & YİRİK, Ş. (2014). Organizational culture's effects on organizational conflict: Study of a five star hospitality business. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(22), 48-56.
- Andrade, C., & Neves, P. C. (2022). Perceived Organizational Support, Coworkers' Conflict and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Work-Family Conflict. *Administrative Sciences*, 12(1), 20-31.
- Asgari Tarazoj, A., Ali Mohammadzadeh, K., & Hejazi, S. (2018). Relationship between moral intelligence and anger among nurses in emergency units of hospitals affiliated to Kashan university of medical sciences. *Journal of Health and Care*, 19(4), 262-71.
- Cheong, J. O. (2021). The Effects of Organizational Politics and Conflicts on Quality of Communication among Nurses. *Journal of Digital Convergence*, 19(1), 285-293.
- Chon, M. G., Tam, L., & Kim, J. N. (2021). Effects of organizational conflict history and employees' situational perceptions of COVID-19 on negative megaphoning and turnover intention. *Journal of Communication Management*, 25(3), 298-315.

- Eunice, M., Jacqueline, K., Buyeke, E., Wafula, M., & Musyoki, J. (2014). Effects of interpersonal conflict on organisational performance in selected hotels in Kisii town, Kenya. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 4(1), 1-16.
- Ghanbarzadeh, N., Mehrani, Z., Sharifzadeh, G., Nadjafi-Semnani, A., & Nadjafi-Semnani, M. (2020). Investigation the relationship between moral intelligence, social adjustment, and postpartum depression in women referring to Birjand health centers. *EBNESINA*, 21(4), 100-104.
- Ghanem, A. (2021). Organizational Conflict and Job Burnout of Egyptian Hotels Employees. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH)*, 20(3), 117-129.
- Hair Jr., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hon, A. H., & Chan, W. W. (2013). The effects of group conflict and work stress on employee performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 174-184.
- Kadim, J. R., Sabti, Y. M., Ali, G., Rizvi, T., Shaltag, K. H., Abbas, Y. A., ... & Shliot, S. M. (2021). The moral intelligence of the worker and its impact on the organizational prowess: An exploratory study of the opinions of a sample of Kufa cement plant workers. *South Asian Journal of Social Science and Humanities*, 2(4), 117-137.
- Khajavi, Z., Vaezzadeh, N., Mousavinasab, S. N., & AzimiLolaty, H. (2020). Relationship between ethical intelligence and professional behavior in nurses. *Journal of Mazandaran University of Medical Sciences*, 30(185), 86-95.
- Khosravani, M., Khosravani, M., Borhani, F., & Mohsenpour, M. (2020). The relationship between moral intelligence and organizational commitment of nurses. *Clinical Ethics*, 15(3), 126-131.
- Mahmoudirad, G., Khoshbakht, H., Sharifzadeh, G., & Izadpanah, A. (2020). Relationship between moral intelligence and psychological safety among emergency and intensive care units nurses. *Health, Spirituality and Medical Ethics*, 7(1), 2-8.
- Ministry of Tourism and Antiquities (2021). *Tourism in Figures*. Central department of information and decision support, general department of information and statistics, Egypt.
- Nouhi Bezanjani, K., Manzari Tavakoli, H., Salajeghe, S., & Sheikhi, A. (2019). Authentic leadership and moral intelligence of nurses in Kerman University of medical sciences hospitals. *Journal of Payavard Salamat*, 13(1), 13-23.
- Raub, S., Borzillo, S., Perretten, G., & Schmitt, A. (2021). New employee orientation, role-related stressors and conflict at work: Consequences for work attitudes and performance of hospitality employees. *International journal of hospitality management*, 94, 102857.
- Sebaa, S. A. M., Shaheen, S. B., Saber, H., Imam, S. B., & El-Sayed, N. (2022). Moral intelligence and bullying among middle school adolescents. *Educational Research and Innovation Journal*, 2(4), 80-98.

- 
- Sheykhholeslami, A., & Mohammadi, N. (2019). The effectiveness of moral intelligence skills training on adjustment (emotional, educational, social) in bully students. *Journal of psychologicalscience*, 18(77), 519-527.
  - Vélez Arias, M. (2018). Relationship between formal and informal rules in the management of organizational conflicts: a case study from Institutional Development Analysis. *Cuadernos de Ciencias Políticas*, (9), 11-30.
  - Xu, S., & Cao, Z. C. (2019). Antecedents and outcomes of work–nonwork conflict in hospitality: a meta-analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3919-3942.
  - Zaman, U., Nawaz, S., Shafique, O., & Rafique, S. (2021). Making of rebel talent through workplace ostracism: A moderated-mediation model involving emotional intelligence, organizational conflict and knowledge sharing behavior. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1941586.
  - Zhang, C., Chen, F., & Wei, Y. (2019). Evaluation of pedestrian crossing behavior and safety at uncontrolled mid-block crosswalks with different numbers of lanes in China. *Accident Analysis & Prevention*, 123, 263-273.



**Journal of Association of Arab Universities  
for Tourism and Hospitality (JAAUTH)**

journal homepage: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



## **The Impact of Ethical Intelligence in Reducing Organizational Conflict in Egyptian Tourism Companies**

sarah Abdelrahman Ali Bassam SamirAl-Romeedy Mahmoud El Sayed Emam

Cairo Higher Institute Mokattam Faculty of Tourism and Hotels - University of Sadat City

### **ARTICLE INFO**

#### **Keywords:**

Ethical intelligence;  
integrity;  
responsibility;  
empathy;  
organizational  
conflict; tourism  
companies; Cairo.

**(JAAUTH)  
Vol. 23, No. 1,  
(December 2022),  
PP.67 -86.**

### **ABSTRACT**

The importance of ethical intelligence has increased in various companies, due to the increase in conflicts and organizational problems, whether between management and employees or between employees each other, which affects the stability of the work environment negatively, as well as impeding achieving the company's goals. This study aimed to measure the impact of the ethical intelligence of management with its three dimensions of integrity, responsibility, and empathy in reducing the level of organizational conflict in the category "A" tourism companies. The descriptive analytical method was followed to achieve the study aim. A questionnaire was designed for employees in category "A" tourism companies in Cairo to collect the study data represented in the level of ethical intelligence and organizational conflict in these companies. Out of 667 questionnaires that were distributed electronically to a random sample of employees, 544 valid questionnaires were analyzed. The results showed that there is a significant and negative correlation between ethical intelligence and its three dimensions and organizational conflict. The results also highlighted the existence of a significant and negative impact of all dimensions of ethical intelligence in reducing organizational conflict in tourism companies.