

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير

## الموضوع

أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز العدالة التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان-القطرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرفة:

خان أحلام.

إعداد الطالب(ة):

قري خديجة.

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	دريدي أحلام	محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	خان أحلام	محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	عبابسة الهاشمي	محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَإِذَا سَأَلَكَ عِبَادِي عَنِّي فَإِنِّي قَرِيبٌ أُجِيبُ  
دَعْوَةَ الدَّاعِ إِذَا دَعَانِ فَلْيَسْتَجِيبُوا لِي وَلْيُؤْمِنُوا بِي

لَعَلَّهُمْ يَرْشُدُونَ

سُورَةُ الْبَقَرَةِ  
الْآيَةُ ١٨٥

سورة البقرة الآية 185

## الإهداء

إلى قروتي الأولى إلى من علمني الصبر والتواضع والاجتهاد إلى من تعب لتربيتي

إلى من يفتخر بي وإلى والدي الحبيب

إلى رمز العطاء والوفاء إلى من جعلت لجنة تحت أقدامها، إلى ينبوع الحب والحنان

## أمي الغالية

إلى سندي في الحياة إخوتي حمزة و صفية

إلى من كانوا سنداً وعوناً لي في إتمام هذا العمل المتواضع زوج أختي حسان، عمي ياسين، طاها

## سليمة

إلى أستاذتي الغالية التي طالما كانت بجانبني خان أحلام

إلى الكتكوتة الصغيرة آية الرحمان

إلى صديقات العمر أمينة، أميرة، خرفية، ملاك

إلى جبراني أتابي وودعة ماستر إدارة الموارد البشرية 2020

خديجة

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم والصلاة والسلام على معلم البشر وآله وصحبه أجمعين.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير إلى من يعجز لساني عن إيجاز العبارات المناسبة لشكره إلى من

سد خطاي وأنار طريقي إلى من وهبني الحياة إلى رب العزة **بِحَمْدِ اللَّهِ**.

أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير وامتناني إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل وخاصة الأستاذة المشرفة "خان

وحلوم" على كل ما قدمته لي وأفادتني من خبرتها وتفصلت عليا بالنصائح والتوجيهات ومعاتمتها الطيبة أسأل

الله أن ينورها من علمه وفضله وحياة سعيدة.

كل من سهل لي إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-

الأستاذة المحكمين على نصحهم وتوجيهاتهم كما أتقدم بخالص الشكر للأعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا

العمل رغم الظروف الصحية التي نمر بها.

خديجة

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء واتجاهات الباحثين في مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-حول أهمية أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تعزيز العدالة التنظيمية لدى موظفي هذه المؤسسة.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث اتبعنا المنهج الوصفي، واستخدمنا استمارة لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة بلغت 68 موظف وإطار، كما تم استخدام برنامج spss في التحليل الإحصائي للبيانات، وتمت الدراسة في مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة - في شهري أبريل وماي سنة 2020 ، وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) و خاصة أسلوب التنافس و التجنب وهما مجتمعين معا. كما توصلت الدراسة أيضا إلى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها ضرورة العمل على إيجاد آليات فاعلة لتطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمي من أجل ضمان تحقيق العدالة التنظيمية، مع تحديد أسلوب تطبيقها ومطابقتها مع كل نوع من أنواع العدالة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الصراع التنظيمي، أسلوب التنافس، أسلوب التنازل، أسلوب التجنب، أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية.

### **Abstract:**

The study aimed to know the opinions and trends of the respondents in Al-Zayban Mills Corporation - Al-Kantara - about the importance of organizational conflict management methods and their impact on enhancing organizational justice among the employees of this institution.

In order to achieve the objectives of the research, we adopted the descriptive approach. Also, we used a data collection form which was distributed to 68 employees. Moreover, the spss program was used in the statistical analysis of the data, and the study was carried out in Al-Zayban Mills Corporation – El Kantara - on April and May 2020. Consequently, number of results have been reached, and the most important of which is the existence of a statistically significant effect of organizational conflict management methods in enhancing organizational justice in the institution under study at the level (0.05), especially the two styles of competition and avoidance, which are combined together.

The study also reached to a set of suggestions, including the need to work on finding the effective mechanisms to apply methods of organizational conflict management in order to ensure the achievement of organizational justice, and determining the method for the application and conformity with each type of the organizational justice.

**Key words:** Organizational conflict management, competition style, compromise style, avoidance method, cooperation method, settlement method, organizational justice, distributive justice, procedural justice, transactional justice.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	آية قرآنية
IV	الإهداء
IV	شكر وتقدير
IV	الملخص
IV-VI	قائمة المحتويات
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
أ- ر	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي
03	المطلب الأول: تعريف الصراع التنظيمي ومكونات نشوئه وأهميته
03	الفرع الأول: تعريف الصراع التنظيمي ومكونات نشوئه
04	الفرع الثاني: أهمية الصراع التنظيمي
05	المطلب الثاني: تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري
08	المطلب الثالث: خصائص الصراع التنظيمي
08	المطلب الرابع: مصادر ومظاهر الصراع التنظيمي
08	الفرع الأول: مصادر الصراع التنظيمي
09	الفرع الثاني: مظاهر الصراع التنظيمي
10	المبحث الثاني: أساسيات الصراع التنظيمي في المنظمة
10	المطلب الأول: مراحل الصراع التنظيمي
12	المطلب الثاني: أنواع الصراع التنظيمي
15	المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي

16	المطلب الرابع: آثار ونتائج الصراع التنظيمي
17	المبحث الثالث: أساسيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة
17	المطلب الأول: تعريف إدارة الصراع التنظيمي
18	المطلب الثاني: مراحل إدارة الصراع التنظيمي
20	المطلب الثالث: دور إدارة الصراع التنظيمي ومهامها
21	المطلب الرابع: الوظائف الإدارية لإدارة الصراع التنظيمي
23	المطلب الخامس: أساليب إدارة الصراع التنظيمي
28	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للعدالة التنظيمية</b>	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية
31	المطلب الأول: تعريف العدالة التنظيمية وأهميتها
31	الفرع الأول: تعريف العدالة التنظيمية
32	الفرع الثاني: أهمية العدالة التنظيمية
33	المطلب الثاني: المداخل الإدارية لتسيير الموارد البشرية والعدالة التنظيمية
34	المطلب الثالث: مجالات العدالة التنظيمية
36	المطلب الرابع: أشكال العدالة التنظيمية .
37	المبحث الثاني: أساسيات العدالة التنظيمية
37	المطلب الأول: نظريات العدالة التنظيمية
45	المطلب الثاني: مبادئ ومقومات العدالة التنظيمية
46	المطلب الثالث: محددات العدالة التنظيمية
48	المطلب الرابع: أبعاد العدالة التنظيمية
51	المبحث الثالث: أساليب إدارة الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية
51	المطلب الأول: أثر أسلوب التنافس على العدالة التنظيمية
52	المطلب الثاني: أثر أسلوب التنازل على العدالة التنظيمية
52	المطلب الثالث: أثر أسلوب التجنب على العدالة التنظيمية
52	المطلب الرابع: أثر أسلوب التعاون على العدالة التنظيمية
53	المطلب الخامس: أثر أسلوب التسوية على العدالة التنظيمية
54	خلاصة الفصل



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-
57	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-
60	المطلب الثاني: إستراتيجيات مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة- وأهدافها وسياستها
60	الفرع الأول: بعض الاستراتيجيات المنتهجة في مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة-
61	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة وسياستها.
61	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-
68	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
68	المطلب الأول: منهج البحث
69	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
72	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
72	الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات
73	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
74	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)
74	الفرع الأول: ثبات الأداة (Reliability)
75	الفرع الثاني: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)
85	المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي
87	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
87	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
87	الفرع الأول: تحليل فقرات محور أساليب إدارة الصراع التنظيمي
92	الفرع الثاني: تحليل فقرات محور العدالة التنظيمية
95	المطلب الثاني: قوة العلاقة بين المتغيرين
99	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
99	الفرع الأول: الاختبارات القبلية للانحدار
100	الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
101	المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية
101	الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية
103	الفرع الثاني: تفسير نتائج الفرضيات الفرعية
105	خلاصة الفصل

109-107	الخاتمة
116-111	قائمة المراجع
124-118	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ث	النموذج الإفتراضي الدراسة	01
11	مراحل الصراع وفق نموذج بوندي	02
14	أنواع الصراع التنظيمي	03
19	مراحل إدارة الصراع التنظيمي	04
23	أساليب علاج الصراع	05
27	نموذج Thomas&Kilmann	06
38	معادلة العدالة ل Adams	07
39	نظرية التوقع	08
40	درجات عدم العدالة التنظيمية	09
57	هيكلية مجمع الصناعات الغذائية أقروديف	10
66	هيكلية مصلحة الموارد البشرية	11

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	وجهات النظر إلى الصراع في النظريات الإدارية المختلفة.	06
02	منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -	59
03	توزيع أفراد العينة حسب فئات المؤسسة.	60
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	71-70
05	نتائج معاملات الثبات لأداة الدراسة.	74
06	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد أسلوب التنافس.	76
07	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد أسلوب التنازل.	77
08	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد أسلوب التجنب.	79-78
09	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد أسلوب التعاون.	80-79
10	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد أسلوب التسوية.	81-80
11	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العدالة التوزيعية.	82-81
12	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العدالة الإجرائية.	83
13	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العدالة التعاملية.	85-84
14	معاملات الإلتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.	86
15	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد.	87
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أساليب إدارة الصراع التنظيمي.	90-88
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور العدالة التنظيمية.	93-92
18	مصفوفة الارتباط بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية.	96-95
19	إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح.	99
20	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.	100
21	إختبار أثر أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة في تعزيز العدالة التنظيمية من خلال الإنحدار الخطي المتعدد.	101
22	الإنحدار المتعدد التدريجي.	103

مقدمة

تتميز العلاقات التنظيمية في المنظمات الحديثة بالتعقيد، كون هذه المنظمات تعمل بشكل متكامل بين جميع الأطراف والوحدات المكونة لها، التي تؤدي إلى نجاحها في تحقيق أهدافها ورسالتها، فتوجد العديد من المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمات الحديثة لعل من أهمها أساليب إدارة الصراع التنظيمي، التي حظيت باهتمام واسع من الباحثين الذين ركزوا على أهميتها وأدوارها وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى. فالصراع أمر حتمي يمثل ظاهرة طبيعية موجودة، يجب على الإدارات إدراك أهميته ورسم أساليب ملائمة لإدارته والتخفيف من حدته، ومن أبرز أسباب نشوء الصراعات السلبية في المنظمات هو إدراك العاملين بغياب العدالة التنظيمية، التي تعد أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي في المنظمة. لذا حظي موضوع العدالة التنظيمية بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الدراسات والأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية، فشعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم في المنظمة يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي، ويؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وبالتالي على أدائهم في العمل، إضافة إلى تعزيز ثقتهم في إدارتهم وتمنحهم حافزا للتعاون مع رؤسائهم، ما يؤدي إلى حدوث ارتفاع في مستويات أداء المنظمة. أما في حالة إحساس العاملين بغياب العدالة التنظيمية يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية من أهمها الصراعات التنظيمية، فالموارد البشري يعد الركيزة الأساسية للمنظمة التي يساعدها في تحقيق أهدافها، مما جعل الباحثين يؤكدون على فعالية وأهمية العدالة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.

لذلك من خلال ما سبق تبلور لنا الإشكالية التالية:

ما هو أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

✓ ما هو مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة بمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-؟

✓ ما هو مستوى العدالة التنظيمية السائدة بمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-؟

✓ ما هو أثر أسلوب التنافس في العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-؟

✓ ما هو أثر أسلوب التنازل في العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة-؟

✓ ما هو أثر أسلوب التجنب في العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة-؟



## مقدمة

- ✓ ما هو أثر أسلوب التعاون في العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة؟
- ✓ ما هو أثر أسلوب التسوية في العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة؟

### ■ أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة الصراع التنظيمي في عالم الأعمال وهذا كونها ممارسة إدارية حيوية ومعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تتبلور أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط والتي يمكن سردها على الشكل التالي:
- ✓ التحقق من أن المنظمة المبحوثة تعتمد على ممارسة العدالة التنظيمية.
  - ✓ إثراء المعرفة العلمية حول موضوع أساليب إدارة الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية
  - ✓ يمكن أن تكون نقطة بداية لدراسات مماثلة.

### ■ أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في مايلي:

- ✓ التعرف على أساليب إدارة الصراع الموجودة بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -
- ✓ التعرف على مستوى العدالة التنظيمية السائدة بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -
- ✓ التعرف على مدى تحقق أبعاد العدالة التنظيمية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، من خلال أساليب إدارة الصراع التنظيمي: التنافس، التنازل، التجنب، التعاون، التسوية.
- ✓ التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض الاقتراحات التي تساعد مؤسسة مطاحن الزيبان في تعزيز العدالة التنظيمية.

### ■ فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية هي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي (التنافس، التنازل، التجنب، التعاون، التسوية) في

تعزيز العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).



## مقدمة

وتندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية نوجزها كالآتي:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التنافس في تعزيز العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$ .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التنازل في تعزيز العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$ .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التجنب في تعزيز العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$ .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التعاون في تعزيز العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$ .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التسوية في تعزيز العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

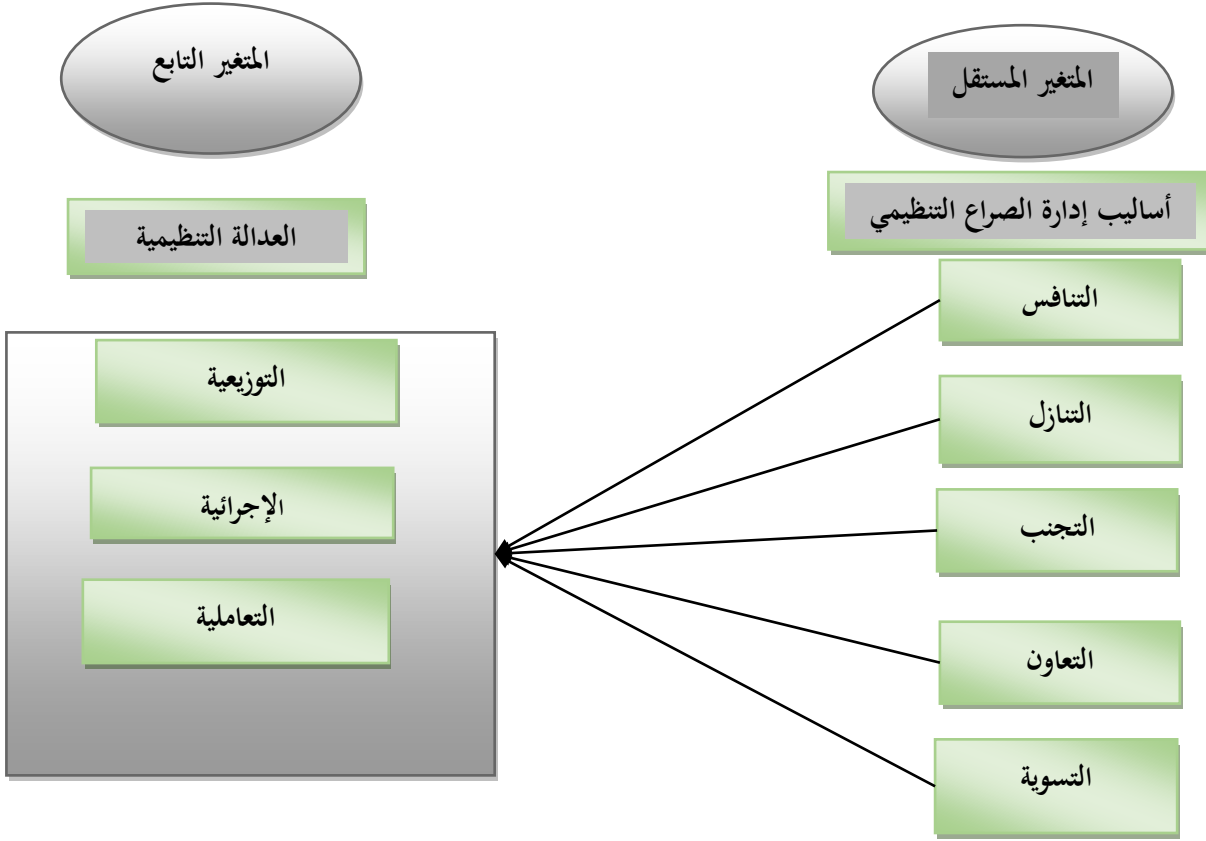
■ نموذج الدراسة:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للدراسة من خلال الشكل التالي:





الشكل رقم (01): النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة.

■ حدود الدراسة:

لهذا البحث حدود عديدة منها:

- ✓ الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-
- ✓ الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2019\_2020.
- ✓ الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية.
- ✓ الحدود البشرية: اقتصر البحث على موظفي مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-

■ التعريفات الإجرائية:

- ✓ إدارة الصراع التنظيمي: العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته، من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده.
- ✓ أسلوب التنافس: هو عبارة عن أسلوب يبحث فيه أحد الأطراف عن إشباع اهتماماته الشخصية بغض النظر عن تأثير ذلك على الأطراف الأخرى في الصراع والقيام بمنافستها.
- ✓ أسلوب التنازل: هو عبارة عن أسلوب يقوم فيه كلا الطرفين بتجاهل الصراع ولا يعطيان أولوية لمصلحتهما.
- ✓ أسلوب التجنب: هو عبارة عن أسلوب يدرك الفرد فيه وجود الصراع فيقوم الفرد بكبته والانسحاب منه.
- ✓ أسلوب التعاون: هو عبارة عن أسلوب يقوم به الطرفان بتبادل المعلومات والقضاء على الخلافات للتوصل إلى حل يرضيهما.
- ✓ أسلوب التسوية: هو عبارة عن أسلوب يقوم فيه كلا الطرفين بتسوية والوصول إلى حل مشترك يرضيهما.
- ✓ العدالة التنظيمية: تعني إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في موقع العمل والمنظمة ككل.
- ✓ العدالة التوزيعية: تعني إدراك الموظف لعدالة توزيع المخرجات التي يحصل عليها من وظيفته، وخاصة توزيع الرواتب أو الترقيات أو الحوافز المادية والمعنوية أو المكافآت، وتوزيع عبء العمل أو تقييم أدائه.
- ✓ العدالة الإجرائية: تعني إدراك الموظف لعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، وقدرته على مناقشة الأسس والقواعد التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات المتعلقة بالرواتب والمكافآت، وتوزيع عبء العمل، وتقييم الأداء بكل شفافية وموضوعية.
- ✓ العدالة التفاعلية: تعني إدراك الموظف لعدالة المعاملة التي يحظى بها عند تطبيق بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة، ويتعلق الأمر بجودة المعاملة والموضوعية والتجرد وبناء علاقات مبنية على المحبة والاحترام والمناقشة.

■ هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة تم تقسيم العمل إلى ثلاثة فصول، أين يتعلق الفصل الأول والثاني بالجانب النظري للدراسة، حيث ينقسم كل فصل منهما إلى ثلاثة مباحث. يتعلق الفصل الأول بالإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي، حيث سنتعرف على هذا المفهوم من جوانب مختلفة، بالتطرق إلى ماهية الصراع التنظيمي، من حيث تعريف الصراع التنظيمي ومكونات نشوئه وأهميته، تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري، خصائص ومصادر ومظاهر الصراع التنظيمي، إضافة إلى أساسيات الصراع التنظيمي في المنظمة من حيث مراحل، أنواع، أسباب، آثار ونتائج الصراع التنظيمي. كما سنتعرف على أساسيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة من حيث تعريف إدارة الصراع التنظيمي، مراحلها، دورها ومهامها، وظائفها الإدارية، أساليبها.

أما الفصل الثاني يتعلق بالإطار النظري للعدالة التنظيمية، حيث سنتعرف على هذا المفهوم من جوانب مختلفة، بالتطرق إلى ماهية العدالة التنظيمية من حيث تعريف العدالة التنظيمية وأهميتها، المداخل الإدارية والعدالة التنظيمية، مجالاتها، أشكالها، إضافة إلى أساسيات العدالة التنظيمية من حيث نظريات العدالة التنظيمية، مبادئها ومقوماتها، محدداتها، أبعادها، كما سنتعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية من حيث أثر أسلوب كل من التنافس، التنازل، التجنب، التعاون، التسوية على العدالة التنظيمية.

وبعد الفصول النظرية يأتي الجزء التطبيقي الذي يضم ثلاثة مباحث مكملة للفصول السابقة، أين سنتعرف من خلال المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة من حيث تعريفها، استراتيجياتها وأهدافها وسياساتها، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي لها.

أما المبحث الثاني فسنتناول فيه الإطار المنهجي للبحث من حيث منهج البحث، مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية، مصادر وأساليب جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق وثبات البحث (الإستبانة)، اختبار التوزيع الطبيعي، ثم في المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات من حيث عرض وتحليل نتائج الدراسة، قوة العلاقة بين المتغيرين، اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

■ الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات السابقة، والتي أجريت في هذا المجال، حيث تم تقسيمها حسب متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.

■ الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي:

1. دراسة ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، 2017، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بأبعادها (التنافس، التنازل، التجنب، التعاون، التسوية) كمتغير مستقل في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ أن هناك تنوع واضح في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وأنهم لا يقتصرون على استخدام إستراتيجية واحدة في إدارة الصراعات التنظيمية، حيث اتضحت هذه النتيجة من خلال حصول مجال إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ككل على وزن نسبي (%63.58) وبدرجة متوسطة.

✓ إن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تهتم برفع وتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين لديها، حيث اتضح ذلك من خلال حصول مجال "الأداء الوظيفي" ككل على درجة مرتفعة وبوزن نسبي (%79.51).

2. دراسة نور الدين عسلي 2009، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحصنة ولاية المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ اهتمام الإدارة بتوفير الظروف الملائمة للعمل من خلال إعداد دراسات وتساؤلاتها عن أحوال العمال وعن مشاكلهم قصد حلها.

✓ دفع الأجور المستحقة للعمال بشكل يتلاءم مع طبيعة كل عمل وفقا لسلم أجور تم إعداده بحضور اللجان الثلاثة (ممثلا لمؤسسة، ممثل المساهمين، ممثل العمال) إضافة إلى تسديد الأجور في وقت محدد وثابت، وهذا ما أثمر عنه الصراع الذي أحدثه العمال من أجل المطالبة بالزيادة في الأجور.

#### ■ الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

1. دراسة ماهر علي الخزاعي 2013، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر كل من العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) على الإلتزام التنظيمي بأبعاده (الإلتزام العاطفي، الإلتزام الإستمراري، الإلتزام المعياري) في المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي.

✓ إن إحساس العاملين بالعدالة التوزيعية له الدور الأكبر في التأثير على الانتماء الوظيفي مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية.

2. دراسة شروق عبد المحسن المتزوك 2010، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

■ الدراسات المتعلقة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية:

دراسة علي احمد فارس، زينب مكي البناء، جنان مهدي شهيد 2017، حول دور إستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية في جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 13، العدد 51، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على تأثير استعمال إستراتيجيات إدارة الصراع بأبعادها (التنافس، التجنب، التسوية، التعاون، التنازل) في الحد من الصراعات وتحقيق العدالة التنظيمية (التوزيعية، التفاعلية، الإجرائية) بين الأفراد.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ حققت إستراتيجية التنافس اهتماما كبيرا لدى عينة الدراسة، بمعنى أن المصالح الذاتية للفرد أو للقسم تحظى بالاهتمام الأول في تفكيرهم، ومن ضمن أهم الأولويات عند محاولتهم الفوز بالصراعات التي تحدث في المنظمة.
- ✓ إن أكثر الإستراتيجيات المؤثرة في تحقيق العدالة التوزيعية والإجرائية هي إستراتيجية التسوية، بمعنى تحقق أعلى قدر من المشاركة في المنافع بينما كان لإستراتيجية التعاون الأثر الأكبر في تحقيق العدالة التفاعلية، بمعنى أن العمل الجماعي في حل الصراعات يزيد من حالات العدالة التفاعلية التي تعتمد على عدالة سلوك صناع القرار.

■ التعليق على الدراسات السابقة:

بعد ما تطرقنا لمجموعة من الدراسات المتعلقة بمغيرات البحث توصلنا إلى:

- ✓ هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع إدارة الصراع التنظيمي.

- ✓ هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع العدالة التنظيمية.

- ✓ وجود اختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان والمكان.

- ✓ هناك توافق بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في اختيار الأبعاد.

- ✓ اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث أن أكثر الأساليب الصراع التنظيمي الموجودة والتي تطبقها الإدارة لتعزيز العدالة التنظيمية في مطاحن الزيبان -القنطرة- هي أسلوب التنافس والتجنب.

أما فيما يخص مجال الاستفادة من الدراسة السابقة فتوصلنا إلى إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

# الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي



## تمهيد:

يعد الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية تم التطرق لها من قبل عدة باحثين في السلوك التنظيمي لما لها من آثار سواء إيجابية أو سلبية على الأفراد في المنظمات، فمن منطلق نظرية المدرسة الإدارية الحديثة التي تنظر إلى الصراع بأنه سلوك إنساني طبيعي، فالصراعات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة أصبحت سمة من سمات المنظمة المعاصرة، وبالتالي زاد الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة هذا الصراع. إن إدارة المنظمة تمارس دورا فعالا في التقليل من حدة الصراع وتكيفه لخدمة المنظمة مما يعزز قدرتها الإيجابية على إدارة الصراع، وتوجيهه إيجابيا لتحقيق أهداف المنظمة.

في هذا السياق ينطوي هذا الفصل على محاولة لاستيعاب أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع إدارة الصراع التنظيمي، لتشكيل أرضية صلبة يمكن من خلالها تناول جوانب أخرى، حيث تم تناول ماهية الصراع التنظيمي وفقا لمكونات نشوئه وأهميته، وتطوره في الفكر الإداري ثم خصائصه، مصادره، مظاهره، ثم التطرق إلى مراحل، أنواعه، أسبابه، آثاره، ثم تم تناول ماهية إدارة الصراع التنظيمي وفقا لمراحلها وأدوارها ومهامها ووظائفها الإدارية ثم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية.

وهذا من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي.
- المبحث الثاني: أساسيات الصراع التنظيمي في المنظمة.
- المبحث الثالث: أساسيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة.

## المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي.

يعتبر الصراع على مستوى المنظمات أمراً حتمياً مهماً كان نوع المنظمة، كما يعتبر الصراع حقيقة في الحياة التي يواجهها الفرد، فالصراع له مكونات تسمح بنشوئه بالإضافة إلى أن مفهومه تطور وفق مختلف العصور، كما أن له خصائص ومصادر ومظاهر يظهر بها.

### المطلب الأول: تعريف الصراع التنظيمي ومكونات نشوئه وأهميته.

يتضمن الصراع التنظيمي عدة تعاريف كما له أهمية كبيرة ومكونات ينشئ من خلالها.

#### الفرع الأول: تعريف الصراع التنظيمي ومكونات نشوئه.

لقد تعددت تعريفات الصراع التنظيمي بتعدد الباحثين واختلاف تخصصاتهم ومن بينها:

عرفه حسين وناصر: "تضارب في الرغبات والأهداف أو القيم بين الأفراد أو المجموعات بما في ذلك المحاولات لإثبات موقفهم الخاص المصاحب المتبادل مشاعر معادية" (Hossein & Nasseur, 2010, p. 419).

يبرز هذا التعريف أن التضارب في الرغبات والأهداف والقيم بين الأفراد.

كما عرفه الطجم والسواط: "بأنه وسيلة للتعبير عن التوتر والتأزم بمظاهر مختلفة من السلوك تشكل مجموعها مظاهر الصراع" (الطجم و السواط، 2003، صفحة 226). أين يظهر هذا التعريف أن الصراع وسيلة للتعبير.

وعرفه الفريجات وآخرون "بأنه أرباك وتعطيل لوسائل إتخاذ القرارات، مما يصعب عملية المفاضلة والإختيار بين البدائل وتختلف هذه التناقضات في التنظيمات، فقد تقتصر على حد الاختلاف بالرأي وتعدد البدائل، وهو أمر حتمي يقود إلى الإبداع والإبتكار والتغيير عوضاً عن الجمود والالتزام بالموقف الراهن" (خضير ، موسى، و أنعام، 2009، الصفحات 311-312).

من الملاحظ من هذا التعريف أنه يمكن للصراع أن يكون إيجابياً حيث يكون من خلاله الإبداع والإبتكار والتخلي على الخمول وبذلك تتعدد البدائل خاصة في إتخاذ القرارات.

كما عرفه ادريس بأنه: " ظاهرة سلوكية وتنظيمية مستمرة، تنجم عن التفاعل بين العاملين بالمنظمة، فرادى وجماعات، ويمكن أن تؤثر سلبيا أو إيجابيا على طبيعة العلاقات بينهم من ناحية، ومدى قدرتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية أخرى، بل ودرجة فعالية المنظمة ذاتها " (ادريس ، 2009، صفحة 81).

من الملاحظ على هذا التعريف قد اشتمل على ذكر الصراع كظاهرة سلوكية وتنظيمية وهي مستمرة، وممن تنجم عن العاملين سواء فرادى أو جماعات، كما أن تأثيرها سلبيا أو إيجابيا، بالإضافة على قدرتهم على تحقيق الأهداف المرجوة ودرجة فاعلية المنظمة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الصراع التنظيمي هو ظاهرة تنظيمية سلوكية وإنسانية مستمرة، تنشأ بين العلاقات القائمة للموارد البشرية بالمنظمة سواء الفرد أو الجماعة، وقد يترتب عنها آثارا إيجابية أو سلبية التي تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن هناك مكونات رئيسية لنشأة ظاهرة الصراع التنظيمي وهي: (أحمد يوسف، 2008، صفحة 13).

✓ المتغير: هو تلك العوامل التي تفضي إلى إثارة الصراع سواء كانت عوامل من البيئة أو المنظمة أو الفرد.

✓ عامل الاستجابة: ويتضمن ردود فعل نفسية وجسمية أو سلوكية اتجاه الصراع.

✓ التفاعل: ويتم بين العوامل المثيرة للصراع والمستجيب لهذه العوامل، وينشأ من هنا الصراع.

### الفرع الثاني: أهمية الصراع التنظيمي.

تتمثل أهمية الصراع التنظيمي في:

1. الصراع التنظيمي أداة للتكيف والبقاء: حيث أن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته

ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها. (امل ، 2008،

صفحة 81)

2. الصراع التنظيمي أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: تعد عملية مواجهة وإدارة الصراع مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر والذي ينتظر منه القيام بعمليات تغيير مناسبة لمواجهة الصراع وإدارته بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة، وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواء وإدارة الصراعات. (عساف، 2013، صفحة 41)
3. الصراع التنظيمي أداة للإبداع: هناك علاقة بين الصراع و الأداء و الإبداع، فعندما لا يكون هناك صراعا على الإطلاق فهذا يعني أن الأداء يعاني من الجمود، أما إذا كانت ظروف الصراع محدودة و مسيطر عليه فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الاستعداد و الدافعية للمبادرة و الإبداع، و بنفس الوقت فإن المستوى المرتفع من الصراع و الذي يوصف بالعرف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلبا في الأداء و الإبداع. (عساف، 2013، صفحة 41)
4. الصراع التنظيمي أداة لخلق الميزة التنافسية: يساهم الصراع في تحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات فالصراع لن يقتصر على الأفراد العاملين بل يمكن أن يكون بين منظمة وأخرى (فائزة و صالح، 2018، صفحة 73).

### المطلب الثاني: تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري.

اختلفت نظرة الاتجاهات الفكرية الإدارية للصراع التنظيمي وذلك من خلال تطور مفهوم الصراع التنظيمي في المدارس المختلفة:

1. الصراع التنظيمي في المدرسة الكلاسيكية: يرى أصحاب هذه المدرسة أن الصراع غالبا ما يؤدي إلى التأثير على كفاءة المنظمة ، حيث يعطي الاتجاه الكلاسيكي للفكر الإداري انطبعا سلبيا عن الصراع في المنظمة ، فهذه المدرسة تعتمد على علاج النتائج السلبية للصراع من خلال معالجة أوجه القصور في الهيكل التنظيمي ، من خلال تحسين قنوات الاتصال و تحديد المهام و تعديل و صياغة القوانين و الإجراءات التنظيمية، و يرون أن الصراع ظاهرة مرضية ولا يمكن أن ينشأ في المنظمة طالما أن هناك نظام دقيق من الحوافز المالية والإشراف المحكم . وكذلك مبدأ تسلسل السلطة الذي من شأنه أن يساهم بفعالية في حل الخلافات أو الحد من نشوء الصراعات (مصطفى، 2015، صفحة 53).
2. الصراع التنظيمي في المدرسة السلوكية: أصحاب المدرسة السلوكية ينظرون للصراع التنظيمي بأنه ظاهرة تحمل في طياتها جوانب إيجابية يمكن أن تخدم أهداف الأفراد والجماعات وتساعد على تطوير أدائها. وتتم هذه المدرسة بالصراع

الناتج عن التفاعل بين الإدارة ومجموعات العمل واعتبار الصراع ظاهرة صحية طالما أنه يعالج علانية. (بجي ، 2011، صفحة 42)

3. النظرة الحديثة للصراع التنظيمي: تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- ✓ الصراع حالة لا يمكن تجنبها.
- ✓ الصراع انعكاس طبيعي للتجديد.
- ✓ إدارة الصراع ممكنة.

هذه النظرية ترى أن الصراع أمر مقبول، له فوائد كبيرة على التنظيم وأفراده. ويؤكد علماءها على ضرورة وجوده بطريقة منطقية وعقلانية، أي أنه لا يمكننا تجنب الصراع، في حين يمكننا إدارته. وذلك إن كان عند درجة مقبولة تدفع بالمنظمة للتجديد والتطوير والتحدي المحرك للجمود. (خضير ، موسى، و أنعام، 2009، صفحة 315)

وفي الجدول التالي نقدم بعض الفروقات الأساسية بين المدارس الإدارية المختلفة اتجاه الصراع التنظيمي:

الجدول رقم (01): وجهات النظر إلى الصراع في النظريات الإدارية المختلفة.

بيان	النظرية التقليدية	النظرية السلوكية	النظرية التفاعلية الحديثة
طبيعة الصراع	غريب / دخيل	طبيعي/داخل في تركيب التنظيم	ضروري/محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار/مفيد	مفيد/ضار
أطراف الصراع	مثير للمتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد فعل الإدارة	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: (أحمد، 2014، صفحة 39).

نستنتج من خلال الجدول الذي يبين أهم الفروقات بين المدارس الفكرية أن النظرية التقليدية تعتبر الصراع سلبيا وضارا أما النظرية السلوكية تعتبر الصراع أمرا طبيعيا ويدخل في تركيب التنظيمات المختلفة، أما النظرية التفاعلية الحديثة تعتبر الصراع أمرا ضروريا ويجب تشجيعه وهو محرك للإبداع.

### المطلب الثالث: خصائص الصراع التنظيمي.

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها في الآتي: (ماجد، 2016، الصفحات 365-366)

- ✓ 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 يطوي في ثناياه 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 وضعا مؤقتا رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- ✓ ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- ✓ يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية.
- ✓ يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

المطلب الرابع: مصادر ومظاهر الصراع التنظيمي.

للصراع التنظيمي مصادر مهمة ومظاهر عديدة.

الفرع الأول: مصادر الصراع التنظيمي.

هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها، أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي: (خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2013، الصفحات 34-36)

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

2- **معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:** وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات.

3- **معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:** تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف وهنا يكمن ملاحظة ظهور خمس مراحل تساعد على إحداث الصراع هي:

✓ **الظروف:** كأن يكون السبب هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.

✓ إدراك الصراع: كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقا لمفهومهم ومعرفتهم.

✓ ترجمة الصراع: كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات.

### الفرع الثاني: مظاهر الصراع التنظيمي.

من مظاهر الصراع التنظيمي نذكر:

1. تشكيل النقابات العمالية: إن الطبيعة الديناميكية لعلاقات التوظيف، تظهر بجلاء عن طريق تلك المطالب المتزايدة للمزايا والخدمات المتنوعة، كما تظهر هذه العلاقات انتشار الصراعات داخل التنظيم، وهذا ساعد على ظهور النقابات العمالية لمواجهة الصراعات وتحقيق مطالب العمال (آمال، 2014/2013، صفحة 106).

وتعرف النقابة بأنها: تشمل جميع العمال الذين ينتمون إلى منظمة أو شركة ما أو صناعة معينة، بصرف النظر عن المهن التي ينتمون إليها، ويعتبر هذا التكوين رأسي ويتصف بأنه يشمل العديد من المهارات المتجانسة (المغربي م.، 2016، صفحة 320). كما يتمثل دورها في: (المغربي م.، 2016، صفحة 321)

✓ تحسين أجور العمال وتحقيق الأمان الاقتصادي لهم.

✓ حماية العمال من القرارات الإدارية التعسفية.

2. الإضرابات العمالية: يشكل الإضراب مظهرا من مظاهر حالة الصراع التي تسود التنظيمات المهنية والتي تؤدي عادة إلى الإضراب عندما لا تسوى حاجات العمال (آمال، 2014/2013، صفحة 107). وهناك عدة أسباب للإضراب نذكر منها: (المغربي م.، 2016، صفحة 322)

✓ اعتقاد العامل بأن الإدارة هي المسؤولة عن تأزمه.

✓ ضعف الأجور وكثرة ساعات العمل.



## المبحث الثاني: أساسيات الصراع التنظيمي في المنظمة.

الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية يختلف أثرها حسب نمط التعامل معها، إذ يمكن لها أن تكون وسيلة للإبداع والإبتكار، أو سبب للتدمير والهدم، حيث تتوافر في بيئة المنظمات ظروف ومهددات لنشوء الصراع، ويكون لهذا الصراع مراحل يمر بها وأنواع وأسباب بالإضافة لنتائج وآثار سواء إيجابية أو سلبية.

### المطلب الأول: مراحل الصراع التنظيمي.

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، ويمكن أن يطلق عليه دورة حياة الصراع، وليس هنالك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هنالك نماذج متعددة تبين تصورها هذه المراحل ومن بين تلك النماذج نموذج **Pondy**.

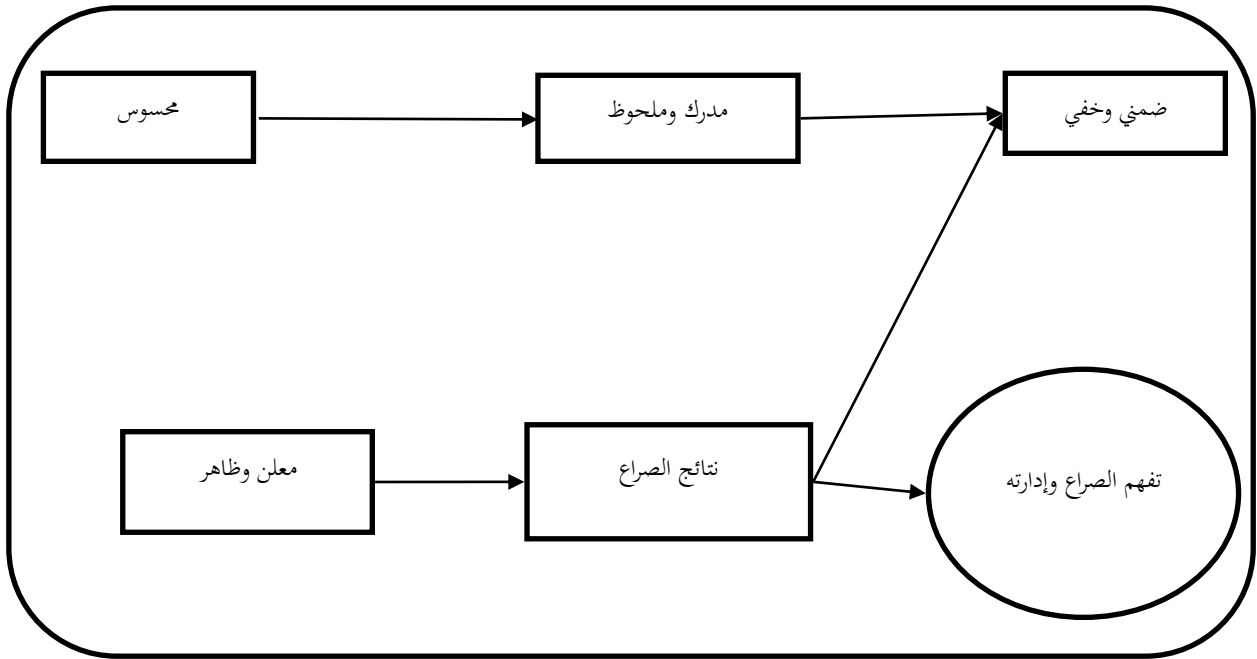
حيث يرى **Pondy** أن الصراع يمر بخمس مراحل هي: (خضير ، موسى، و أنعام، 2009، صفحة 316)

1. **مرحلة الصراع الضمني:** تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.
2. **مرحلة الصراع المدرك:** في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وفي هذه المرحلة تؤدي المعلومات دورا هاما في تغذية صورة مدركات حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.
3. **مرحلة الشعور بالصراع:** في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع. وتكون الرؤية على طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا.
4. **مرحلة الصراع الظاهري (العلمي):** ويظهر بشكل مفتوح، وكل جماعة تناضل بشكل علني لإعاقه أو تعطيل أهداف الجماعة الأخرى، وتتنافس الجماعات لحماية مصالحها الذاتية وإعاقه مصالح الجماعات الأخرى، وهذا قد يعيق التغيير ويمنع المنظمة من التكيف مع بيئتها إذا لم يتم السيطرة عليه وإدارته بشكل كفاء. (أمل و أكرم ، 2007 ، صفحة 120)

5. مرحلة ما بعد الصراع العلني: يحصل في هذه المرحلة أمران أولهما أن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسيا ولا يمكن حله وهذا غالبا ما يؤدي الى التفكك، وثانيهما هو الأكثر احتمالا إذ يصل إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة (عبد القادر ، 2009 ، صفحة 28).

والشكل التالي يوضح مراحل الصراع وفق بوندي:

الشكل رقم (02): مراحل الصراع وفق نموذج بوندي



المصدر: (لامية، 2019/2018 ، صفحة 32).

نستنتج خلال ما سبق الخصائص التالية:

- ✓ لا يمكن أن تكون مرحلة مستقلة عن الأخرى فمراحلها متكاملة مع بعضها البعض.
- ✓ كل مرحلة تتضمن شروط معينة تتوفر بها الصراع.
- ✓ كل مرحلة تتضمن موقف يمكن التعامل معه بأساليب مختلفة.
- ✓ كل مرحلة تتغير فيها النظرة للصراع.

## المطلب الثاني: أنواع الصراع التنظيمي.

ينقسم الصراع حسب مستوياته في التنظيم الإداري أهمها:

1. **الصراع الشخصي:** هذا النوع من الصراع يكون داخل الفرد عندما يواجه مواقف متضاربة. وينشأ هذا الصراع داخل الفرد نتيجة لعدة أسباب منها تناقض الفرد مع نفسه، وتناقضه مع أهدافه التي يسعى لتحقيقها، وتناقضه مع الدور المطلوب منه (بحي ، 2011، صفحة 52). كما يحدث عندما يكون العضو التنظيمي مطلوباً لأداء مهام معينة و الأدوار التي لا تتوافق مع خبرته و اهتماماته و أهدافه و قيمه (Rahim, 2001, p. 37).
2. **الصراع بين الأفراد والمجموعات:** يظهر هذا النوع عندما يقاوم الفرد عادات الجماعة ذات التأثير القوي على الأفراد، فالجماعة لديها القدرة على اعتراض قيام فرد معين بتحقيق هدفه، وتظهر تلك الحالة عندما يقاوم المرؤوسون وبشكل جماعي أمر الرئيس في القيام بمجموعة من الأنشطة من أجل الحصول على أهدافه، رغم امتلاك الرئيس للسلطة الرسمية، إلا أنه يفضل عدم استخدامها.
3. **الصراع داخل المجموعة:** يحدث تداخل بين المجموعات فيؤدي إلى حدوث الصراع بين أعضاء المجموعة نفسها بسبب عدم الإتفاق فيما بينهم.
4. **الصراع على مستوى الجماعات:** يحدث هذا الصراع بسبب الاختلافات في وجهات النظر داخل المنظمة الواحدة فيحدث الصراع بين الجميع، وهذا يؤثر على عملية التعاون والتناسق بين المجموعات.
5. **صراع منظمي:** يظهر هذا الصراع عندما تحاول وحدات نظام ما أن تحقق مصالحها على حساب وحدات أخرى. (فائزة و صالح، 2018، صفحة 81)
6. **الصراع بين المنظمات:** تكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراعات بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها، حيث أن التباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها. (خضر، 2002، صفحة 150)

كما ينقسم الصراع وفقاً لاتجاهاته إلى: (فايق و علي، 2017، صفحة 684)

1. **الصراع الرأسي:** يقع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

2. **الصراع الأفقي:** ويقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد.

ويقسم الصراع وفقا لتنظيمه إلى: (أحمد يوسف، 2008، صفحة 24)

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

2. **الصراع غير المنظم:** وهو الصراع الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع، مثل الشكوى والتذمر، التأخر عن العمل، الغياب عن العمل، وترك العمل.

كما يقسم الصراع وفقا للتخطيط إلى: (أحمد يوسف، 2008، الصفحات 24-25)

1. **الصراع المخطط أو الاستراتيجي:** وهو الصراع المقصود، والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعية، وينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو للمجموعة. ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصما.

2. **الصراع غير المخطط:** وهو الصراع العفوي غير المقصود، والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع، مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي.

كما يقسم الصراع وفقا لمصادره إلى: (أحمد يوسف، 2008، صفحة 23).

1. **صراع المهمات:** وهو الصراع المتعلق بمحتوى العمل وأهدافه، ووجوده بدرجة منخفضة إلى درجة معتدلة يعد صراعا بناء يؤثر إيجابيا في أداء الجماعة.

2. **صراع العلاقات:** وهو الصراع المستند إلى العلاقات بين الأفراد، ويعد صراعا غير بناء، بسبب الاحتكاك المتسم

بالعداء بين الأفراد نتيجة للتناقض والاختلاف في شخصيات الأفراد.

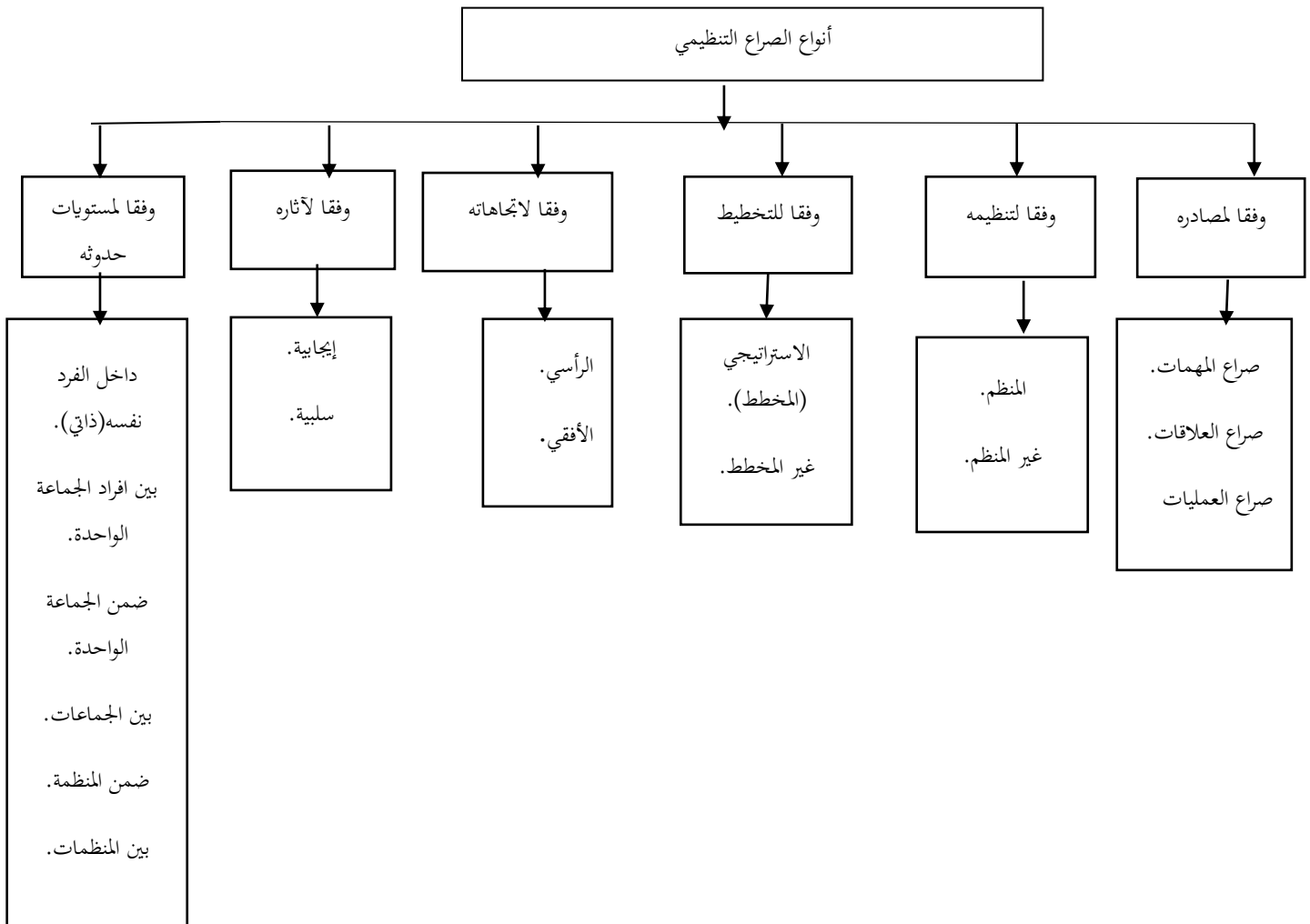
3. **صراع العمليات:** ويعزى إلى كيفية أداء سير العمل، ويعد وجوده بالحد الأدنى، صراعا وظيفيا مفيدا للأداء

والإنتاجية.

كما يقسم الصراع وفقا لآثاره إلى: آثار إيجابية وآثار سلبية (أحمد يوسف، 2008، الصفحات 26-27)، ويمكن تلخيص

أنواع الصراع التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): أنواع الصراع التنظيمي.



المصدر: (أحمد يوسف، 2008، صفحة 22).

### المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي.

يعتبر الصراع ظاهرة إنسانية وتنظيمية حتمية الوجود، ويعتبر وجودها تحدياً لمديرين، فليس المطلوب القضاء عليها حال ظهورها، بل إدارتها والتعامل معها بإيجابية، نحو تحقيق أهداف الفرد والجماعة، ولا يتسنى ذلك إلا إذا تم التعرف على أسبابها ومصادرها، وجاءت الأسباب لدى أغلب الكتاب الإداريين والباحثين على النحو التالي:

#### 1. الأسباب التنظيمية: من بينها: (أسماء، 2014/2013، صفحة 35)

- ✓ عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام.
- ✓ تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد الكفاءات.
- ✓ تعدد المستويات الإدارية، واعتماد المركزية في التسيير مما يشوه نمط الاتصال في نشب الصراع.
- ✓ نمط اتخاذ القرار بالمشاركة، يتيح فرصة للتعبير عن النزاعات والتعارض المتواجدة، وتوفر فرصة لظهور الاختلافات.

✓ محدودية الموارد وضرورة التشارك في الاقتسام.

✓ الاختلاف والتباين في الأهداف والقيم.

#### 2. الأسباب الشخصية: (أسماء، 2014/2013، صفحة 36)

- ✓ التفسيرات الخاطئة لسلوك الآخرين.
- ✓ الاتصالات الخاطئة غير مقصودة.
- ✓ نمط وطبيعة بعض الشخصيات التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين.
- ✓ عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة، يدفع نحو استشارة المشاكل.
- ✓ عدم الثقة والشعور بالخوف.

#### 3. الأسباب الاجتماعية: (أسماء، 2014/2013، صفحة 37)

- ✓ أسباب طبقية: ينشب الصراع بين الطبقات التي تملك والتي لا تملك.
- ✓ التكتلات: تتكون لاختلاف الدوافع أو تكتل عرقي أو إيديولوجي.

✓ الانتماء: الانتماء الحضاري أو القبلي مثلاً.

✓ اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ، أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة البعد عن المنهج العلمي.

### المطلب الرابع: آثار ونتائج الصراع التنظيمي.

يمكن أن يكون للصراع آثار سلبية وإيجابية في المنظمة وخصوصاً تأثيره المباشر على الأداء الوظيفي وذلك بحسب طبيعة

الصراع، وبحسب إدارته.

#### 1. الآثار والنتائج الإيجابية:

تتضمن النتائج الإيجابية للصراع التنظيمي في نشاط وأداء المنظمات ما يلي: (خضير ، موسى، و أنعام، 2009، صفحة 326)

✓ تحفيز الإبداع والابتكار وزيادة الاهتمامات.

✓ حماس أكبر للعمل.

✓ تحسين نوعية الأداء الوظيفي.

✓ تحسين نوعية القرارات المتخذة.

✓ العمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل.

كما أضيف لها آثار إيجابية أخرى: (الطجم و السواط، 2003، صفحة 237)

✓ إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة.

✓ إتاحة الفرصة للنقاش بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل.

#### 2. الآثار والنتائج السلبية:

بالرغم من وجود الإيجابيات لوجود الصراع التنظيمي في المنظمات، إلا أن للصراع آثار سلبية ومدمرة ويمكن إجمالها

بالآتي: (خضير ، موسى، و أنعام، 2009، صفحة 326)

✓ تدني مستوى الرضا الوظيفي.

✓ تدني الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل.

- ✓ ارتفاع مستوى دوران العمل.
- ✓ انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

كما أضيف لها آثار سلبية أخرى: (الطجم و السواط، 2003، صفحة 238)

- ✓ يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة تضر بمصلحة المنظمة.
- ✓ يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تصفية المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر.
- ✓ يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني.

### المبحث الثالث: أساسيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة.

يلقى التطور الإداري اهتماما كبيرا وسريعا وبذلك تقوم الإدارة بدراسة الصراعات وأثرها على كل من المنظمة والفرد، مما يتطلب من الإدارة الفعالة تحمل مسؤولية الصراعات والعمل على معالجتها من خلال النظر إلى الصراعات إذا كانت منعدمة أو منخفضة عن المستوى المرغوب أو مرتفعة. وإدارة الصراع عدة مفاهيم وتمر بمراحل كغيرها، إضافة إلى أن لها وظائف تمارسها وأدوار مهمة.

### المطلب الأول: تعريف إدارة الصراع التنظيمي.

لقد تعددت تعريفات الصراع التنظيمي بتعدد الباحثين واختلاف تخصصاتهم ومن بينها:

عرفها روبرت بأنها: "التدخل الهادف لتشجيع وحفز الصراع المفيد أو التدخل الذي يمتنع حدوث للصراع ويعمل على حل

الصراع المدمر". (Robert, 1997, p. 24)

يبرز من هذا التعريف بأن إدارة الصراع تشجع وتحفز الصراع الإيجابي وتقوم بالتدخل الفعال للقضاء وحل الصراع السالب.

كما عرفها روبنس بأنها: " العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه

» (Robbins, 2001, p. 392).



يبرز هذا التعريف مدى أهمية إدارة الصراع وذلك من خلال الحلول والمثيرات المستخدمة لتحقيق مستويات الصراعات المقبولة في المنظمة.

كما عرفها مصطفى بأنها: "مهارة أساسية تستهدف التغيير البناء والمنتج للأفراد، وتساعد المنظمة على تحقيق درجة عالية من الفعالية". (فائق و غلا، 2019، صفحة 43)

يبرز هذا التعريف أن إدارة الصراع التنظيمي تعتبر مهارة أساسية يتم من خلالها التغيير نحو الأحسن للمنظمة والأفراد، وهي تساند المنظمة على تحقيق الفعالية بدرجة عالية.

من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة الصراع التنظيمي عبارة عن مبدأ ليس بإمكانه بالضرورة حل جميع الصراعات، وإنما طريقة وكيفية إدارتها، وبذلك إمكانية استخدام أساليب مناسبة للتعامل مع الصراعات بعد تشخيصها ثم مواجهتها.

### المطلب الثاني: مراحل إدارة الصراع التنظيمي.

طور Rahim نموذجاً لعملية إدارة الصراع التنظيمي بفعالية يتكون من أربع مراحل تتمثل في: (ميسون، 2017، صفحة 421)

1. التشخيص: تعد عملية تشخيص الصراع القاعدة الأساسية لإدارة الصراع بكفاءة وفعالية، وذلك لغايات التعرف إلى مشكلة الصراع ومعرفة حجمه وتحديد شدته وأسبابه، وتجري باستخدام مقياس الصراع التنظيمي، فضلاً عن إجراء المقابلات المعمقة مع الأفراد وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها.

2. التدخل: تتم عملية التدخل في الصراع من خلال إتباع أسلوبين أساسيين هما:

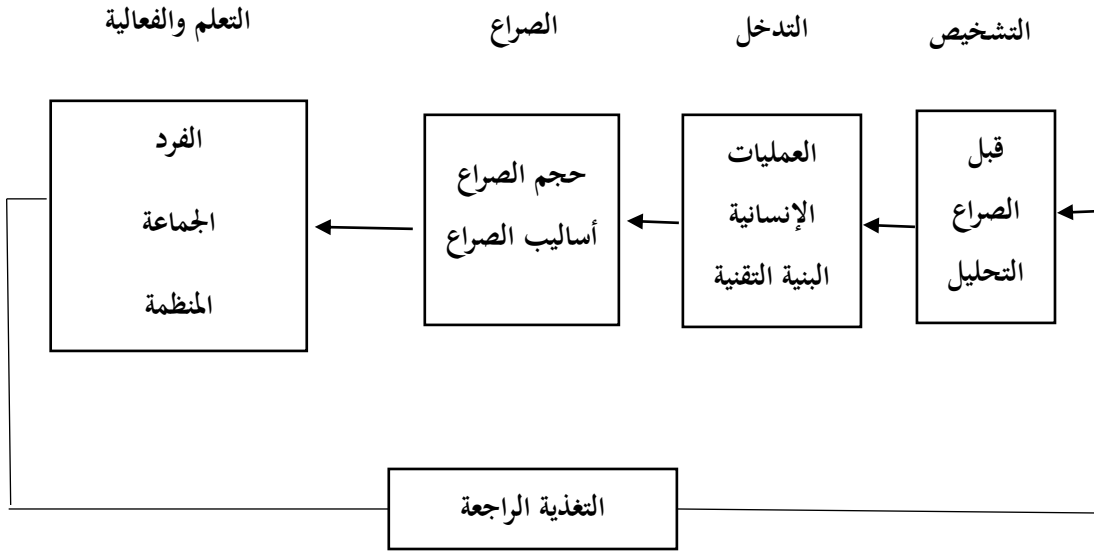
✓ العمليات الإنسانية: مثل القيادة، واتخاذ القرار، والاتصال الفعال، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة من اتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد العاملين مع دعم أفراد المنظمة وتمكينهم من تعلم كيفية إدارة الصراع واستخدام الأساليب المناسبة لإدارته.

✓ البنية التقنية: وتعني ترتيب الأنشطة والفعاليات وتصنيف الوظائف، وتحديث الآلات والوسائل والتعديل في بنية المنظمة.

3. **الصراع:** وهي مرحلة مواجهة الصراع من خلال معرفة حجم الصراع وشدته للعمل على زيادة شدة الصراع واستثارته إذا كان أدنى من المستوى المرغوب فيه، أو التقليل منه في حالة ارتفاع حدته، للمحافظة على مستوى معتدل للصراع في المنظمة.

4. **التعلم والفعالية:** من أجل تحقيق الفاعلية المرجوة للمنظمة لا بد أن يتمتع قائد المنظمة بعقلية منفتحة، وأن يكون قادراً على التأثير في المرؤوسين، وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات بتفكير ناقد، والابتعاد عن الحلول التقليدية، وأن تكون لديه القدرة على تحفيز طاقات العاملين وإبداعاتهم، مع إجراء عملية التقييم المستمر من خلال التغذية الراجعة. ونلخص هذه المراحل في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): مراحل إدارة الصراع التنظيمي.



المصدر: (ميسون، 2017، صفحة 421).

من خلال الشكل السابق نستنتج أن إدارة الصراع لها مراحل تتجسد في بنية تنظيمية حيث يتم في التشخيص تحليل الصراعات من كل الجوانب مصادرها وأسبابها ومكونات نشوؤها ثم التدخل ويتم فيه تحديد أطراف الصراع وكل البنات التقنية ثم الصراع ويتم فيه تحديد نوع الصراع وحجمه والأساليب المناسبة للقضاء عليه ثم التعلم والفعالية وذلك بمدى معرفة

الفرد والجماعة والمنظمة بالصراع وكيفية مواجهتهم له وكذا فتح باب الإبداع ثم إجراء عملية التقويم المستمر من خلال التغذية الراجعة.

### المطلب الثالث: دور إدارة الصراع التنظيمي ومهامها.

تسعى إدارة الصراع لمعالجة الصراع التنظيمي ولها دورين هما:

1. إذا زاد الصراع عن المستوى المرغوب فيه فلا بد من تدخل الإدارة لتخفيف حدة ذلك الصراع من خلال بعض

الأساليب (الإقناع، السلطة، الوساطة، التفاوض أو الحوار). (ميسون، 2017، صفحة 22)

2. إذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فيه فلا بد من تدخل الإدارة من أجل تنشيط الصراع، ويتم ذلك: (المغربي ك،،

2004، الصفحات 313-314)

✓ إذا كان المرؤوسون يتسمون بالطاعة والخنوع لرؤسائهم.

✓ إذا كان المرؤوسون يخافون إظهار عدم معرفتهم أو جهلهم وعدم التأكد لديهم.

✓ إذا كانت فلسفة الإدارة تتبنى عدم وجود مظاهر للصراع مهما كان الثمن.

✓ إذا كانت المنظمة تفتقر إلى التفكير الإبداعي والخلاق بين العاملين.

كما تتبنى إدارة الصراع المهام التالية: (Kirk & James W , 2002, p. 02)

✓ تقليص مسببات الصراع السلبي، ورفضه جذريا، وضمان عدم تكراره.

✓ إبقاء الصراعات الإيجابية داخل نطاقات آمنة تفيد العمل دون أن تتحول إلى صراعات سلبية.

✓ تطوير آليات مؤسسية تهدف إلى توفير حلول ذاتية للصراعات تخرج من الموظفين أنفسهم دون أن تفرض عليهم

من الإدارة.

✓ توفير الأمان والاستقرار اللازمين لبيئة العمل بغرض تحفيز الابتكار وإقصاء الخوف، بما يحقق مصلحة المؤسسة.

المطلب الرابع: الوظائف الإدارية لإدارة الصراع التنظيمي.

تتكون الإدارة عموماً وإدارة الصراع خصوصاً من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى

أنماط السلوك المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها، وتضم إدارة الصراع: (عسلي، 2009/2008، الصفحات 19-22)

1. **تخطيط الصراع:** يعرف التخطيط بأنه تصور للمستقبل حيث ينطوي على التحديد المسبق للسلوك الواجب من

خلال مجموعة من الممارسات تشمل تحديد الرسائل العامة ومفاتيح ومجالات النتائج ووضع الأهداف وصياغة السياسات

والبرامج والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ويعتبر التخطيط نقطة بداية منطقية لإدارة الصراع والذي يعتمد على المشاركة بين القيادة وأفراد المنظمة المعنيين بإدارة

الصراع للاتفاق على ما يجب القيام به من مهام لتحقيق الأهداف، كما تحتاج عملية تخطيط الصراع إلى التعرف مسبقاً

على مكان ممارسة الصراع موضع التخطيط ومن هم الأطراف الأخرى ذوي العلاقة أيضاً.

إن التخطيط لإدارة الصراع ليس المقصود منه التخطيط لمواجهة الصراع من خلال السيطرة عليه وإزالته نهائياً، بل من أجل

إيجاد الوسائل والبرامج الكفيلة باحتوائه وتوجيهه لمصلحة المنظمة والأفراد معاً، إذ أن تخطيط الصراع عملية تهدف إلى

إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الصراع البناء والهادف. وتتضمن مهام التخطيط ما يلي:

✓ تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد أو الأفراد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.

✓ تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع الأفراد أو مجموعات عمل آخرين.

✓ تحديد البرامج والسياسات التي يمكن اتباعها لمواجهة حالات الصراع التي يتزايد فيها عن الحد المرغوب أو ينعدم

فيها.

✓ توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن يحدثها الصراع وتقلل من أداء والفعالية على المستويات المستهدفة.

✓ تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، وتنسيقها وتحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد.

وتجدر الإشارة إلى أن التخطيط لإدارة الصراع يبنى على التوقعات، والتنبؤات بسلوك الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية

مما يجعلها في غاية الصعوبة، نظراً لغموض سلوك الفرد والجماعة من جهة وتعدد أسباب ومصادر الصراع من جهة أخرى.

2. **تنظيم الصراع:** تتلخص عملية تنظيم الصراع في تحديد و تشخيص الصراعات الموجودة في المنظمة، ومن ثمة تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق مستوى الصراع البناء و الهادف و يتم تنظيم الصراع من خلال تحديد الأشخاص الذين بإمكانهم التدخل في صراع لهم علاقة به ، وتحديد الصلاحيات لهؤلاء سواء كانوا قياديين أو أفراد عاديين ، وتتوج عملية تنظيم الصراع بإيجاد هيكل تنظيمي يؤخذ في الحسبان الصراع بين الأفراد و الجماعات ، بحيث يكون هذا الهيكل التنظيمي مرن و متفاعل مع كل متغيرات إدارة الصراع ،خدمة لمصالح المنظمة بالدرجة الأولى و الأفراد بالدرجة الثانية .

3. **توجيه الصراع:** إن عملية توجيه الصراع هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول تتضمن متابعة ورصد مستويات الصراع الفعلي وحدته والظروف المحيطة به، وتزويد مختلف قيادات وأفراد المنظمة بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الصراع في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القادة والمشرفين من التدخل لمحاولة إعادة الصراع إلى مساره المخطط وتقع مسؤولية توجيه الصراع على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم، وتتضمن مهام توجيه الصراع ما يلي:

- ✓ متابعة مستويات وظروف الصراع في المنظمة.
- ✓ تزويد أفراد المنظمة بالمعلومات المتجددة حول الصراع.
- ✓ تمكين أفراد المنظمة وذلك بتزويدهم بالصلاحيات التقنية والإدارية والبشرية للقيام بواجباتهم على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

4. **الرقابة على الصراع:** إن الفكرة الأساسية في عملية الرقابة، أن الصراع الفعلي غالبا ما ينحرف زيادة أو نقصانا عن الخطة المحددة سواء من حيث التوجه الرئيسي أو الحدة أو التوقيت وتظهر هذه المشكلة عن أسباب عديدة قد تكون لها صلة بأطراف الصراع أو بأطراف أخرى خارجية، مما يدفع إلى إجراء تشخيص للصراع وأسبابه وأطرافه ومدى خطورته والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين للصراع الهادف. ويركز تقويم الصراع على الحكم على مدى اتفاق الصراع الفعلي مع الصراع المستهدف من حيث التوجيهات الرئيسية والنتائج المتمثلة في حجم الصراع وحدته وتستمر إدارة الصراع في ضوء نتائج تقييم الصراع بإعداد وتفعيل برامج تحسين وتطوير وتوجيه الصراع لخدمة أهداف

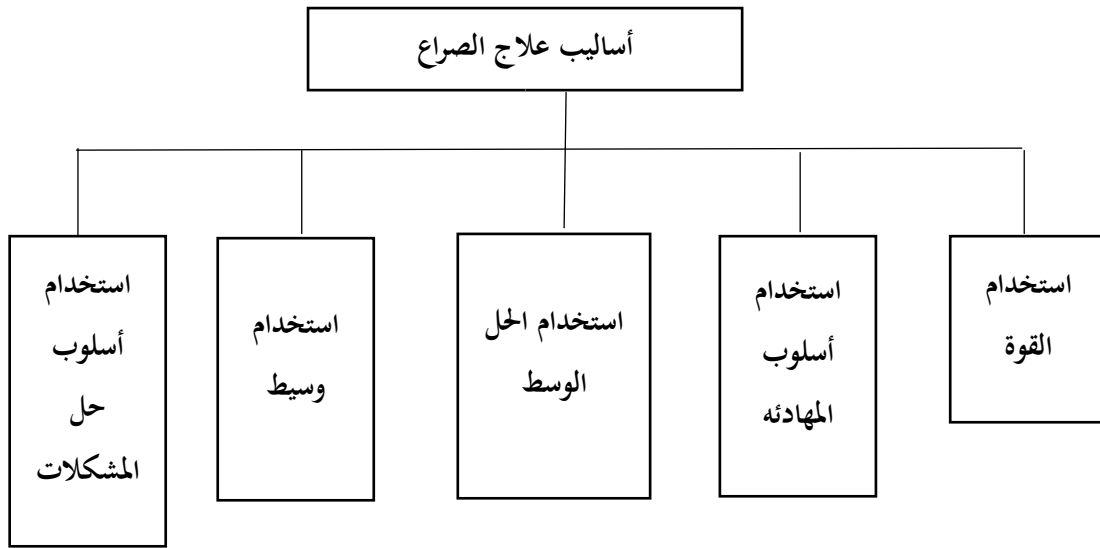
المنظمة، كذلك العمل على الانتقال إلى مستويات أفضل وأحسن من تقنيات التحكم في إدارة الصراع، وذلك بتطوير المدخلات والعمليات والمخرجات، ومن ثم الخروج بإجراءات تصحيحية جيدة.

### المطلب الخامس: أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

لقد تطورت الأساليب العلمية لمعالجة الصراع التنظيمي لدى الفرد والجماعات والمنظمات وفقاً للمتطلبات الفكرية والفلسفية التي تبنتها المدارس الإدارية المختلفة، ويجب توفر خصائص للتعامل مع الصراع وذلك بتحديد مستواه المطلوب والأساليب الخاصة به.

وقد أشار صلاح عبد الباقي إلى أنه في حالة حدوث الصراع داخل المنظمة فعلى الإدارة التدخل لعلاج الصراع من خلال الأساليب التالية:

#### الشكل رقم (05): أساليب علاج الصراع.



المصدر: (نوره، 2017، صفحة 55).

من خلال الشكل السابق أساليب علاج الصراع هي:

- ✓ استخدام القوة: يتم حسم الصراع من خلال تدخل إدارة الصراع مباشرة لمعالجته ويكون بتوجيه الأمر لأطراف الصراع، إلا أن السلطة ستمارس صلاحياتها بتوجيه العقاب.
  - ✓ استخدام أسلوب المهادنة: وهنا يتم كسب الوقت وتليين الموقف لتقليل الاختلافات بين الأطراف المتصارعة إلى أدنى حد ممكن.
  - ✓ استخدام الحل الوسط: يسعى أطراف الصراع إلى طرح حل مقبول يحقق جانبا من مطالب كل طرف شرط التنازل من كل الطرفين عن شيء ذو قيمة.
  - ✓ استخدام وسيط: أي القيام بالاستعانة بطرف محايد يمكن من خلاله تخفيف أو القضاء على الصراع الموجود بين الأطراف المتصارعة.
  - ✓ استخدام أسلوب حل المشكلات: هنا يتم مواجهة الأطراف المتصارعة والتركيز على المشكلة من أجل الوصول إلى حل.
- وهنا نستنتج أن الأساليب متنوعة بتنوع المواقف والأطراف المتصارعة وكل أسلوب يناسب الموقف المتاح.
- لقد استعرض كل من هودج وأنثوني (Hodage&Anthony) الطرق التالية لحل الصراع: (خضير ، موسى، و أنعام، 2009، الصفحات 330-331)
- ✓ استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع. وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فعاليته.
  - ✓ تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.
  - ✓ التجنب والانسحاب وهنا يعتمد أحد الأطراف أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الصراع.
  - ✓ التوفيق بين أطراف الصراع. وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو حلول وسط مقبولة من الأطراف المعنية.
  - ✓ المجابهة، وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها.

أما كيلي (Kelly) فيعرض الأساليب الآتية لحل الصراع: (خضير ، موسى، و أنعام، 2009، صفحة 331)

- ✓ **التفاوض:** وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.
- ✓ **التوسط:** وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.
- ✓ **التحكيم:** وهناك نوعان من التحكيم: التحكيم الاختياري والتحكيم الإجباري. فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع. في حين أن التحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة.

قدمت ماري باركر فوليت **Mary Parker Follett** أساليب لمعالجة الصراع تتمثل فيما يأتي: (العايب، 2009/2008، صفحة 79).

- ✓ سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.
- ✓ التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.
- ✓ التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي للأطراف المعنية. وتعتبر "فوليت" أن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع.

وعرف توماس وكليمان **Thomas & Kilmann** خمسة أساليب للصراع، وقد توزعت هذه الأساليب على بعدين هما: (Thomas K.W., (1974, 2007), pp. 2-3)

- ✓ **بعد الحزم:** إلى أي مدى يحاول الفرد إرضاء اهتماماته الخاصة.
- ✓ **بعد التعاون:** إلى أي مدى يحاول الفرد إرضاء الشخص الآخر.

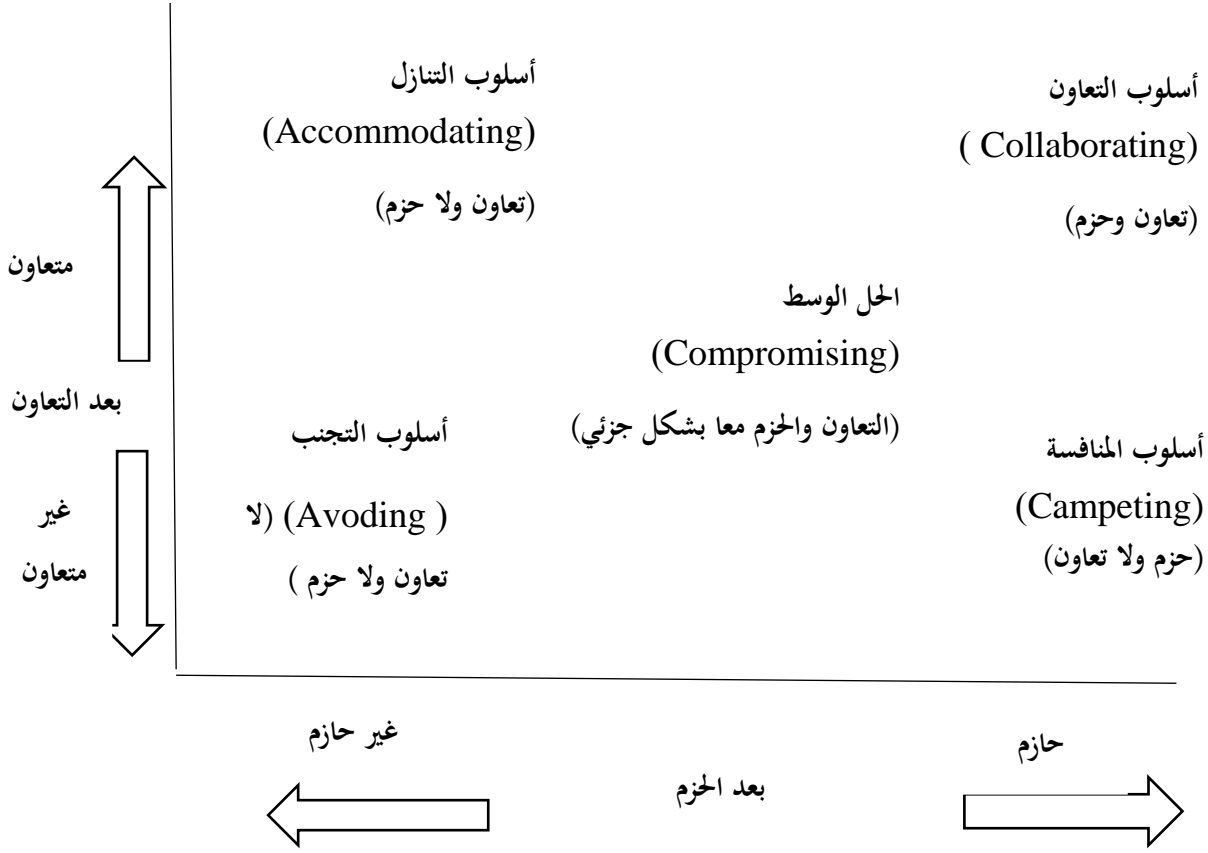
وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما موضح في الشكل التالي: (إبراهيم، 2009، صفحة 250)

- ✓ **التنافس:** حازم وغير متعاون، وهو وضع موجه نحو السلطة. عندما يكون التنافس يتابع الفرد مخاوفه أو اهتماماته على حساب الشخص الآخر، باستخدام أي قوة يبدو مناسباً للفوز بمنصبه. قد يعني التنافس الدفاع عن الحقوق، الدفاع عن موقف يعتقد أنه صحيح، أو ببساطة محاولة الفوز.



- ✓ **التعاون:** حازم وتعاوني. عند التعاون، يحاول الفرد العمل مع الشخص الآخر لإيجاد حل يرضي اهتمامات كليهما. إنها مشتركة التعمق في قضية لتحديد المخاوف الأساسية للشخصين وإيجاد البديل الذي يلبي مجموعتي المخاوف. قد يستغرق التعاون بين شخصين شكل استكشاف الخلاف للتعلم من رؤى بعضهم البعض، حل بعض حالة كانت ستجعلهم يتنافسون على الموارد، أو المواجهة والمحاولة لإيجاد حل مبتكر لمشكلة شخصية.
- ✓ **التسوية:** وسيطة في كل من الحزم والتعاون. عند المساومة، الفرد لديه هدف إيجاد حل مناسب ومقبول للطرفين يرضي كلا الطرفين جزئياً. قد يعني المساومة تقسيم الفرق أو تبادل التنازلات أو البحث عن موقف سريع في الوسط.
- ✓ **التجنب:** أمر غير حازم وغير متعاون. عند تجنبه، لا يفعل الفرد على الفور متابعة مخاوفه الخاصة أو مخاوف الشخص الآخر. هو أو هي لا يخاطب نزاع. قد يأخذ تجنب شكل دبلوماسي تجنب مشكلة، وتأجيل إصدار حتى وقت أفضل، أو الانسحاب ببساطة من حالة تهديد.
- ✓ **التنازل:** هو أمر حازم ومتعاون، هو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، فصاحب هذا النمط يضحي بنفسه من أجل الطرف المقابل، ويتصرف بالكرم، والطاعة لأمر الآخرين.

الشكل رقم (06): نموذج Thomas & Kilmann



المصدر: (مرزوق، 2011، صفحة 32).

من خلال نموذج Thomas & Kilmann نستنتج أن:

- ✓ الأساليب المستخدمة في معالجة الصراع التنظيمي تكون فعالة حسب نوع وأسباب ومصادر الصراع.
- ✓ تعمل الأساليب المستخدمة على التوفيق بين الصراعات المستهدفة والصراعات الفعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ تسمح هذه الأساليب بإدارة الصراعات بشكل فعال وذلك من خلال إيقافه أو إثارته حسب تشخيص إدارة الصراع التنظيمي بما يخدم أهداف واستراتيجية المنظمات.

## خلاصة الفصل:

إن الصراعات التنظيمية هي ظاهرة عادية و حتمية ، ويتم تسييرها من خلال إدارة الصراع التنظيمي ، حيث تقوم بوظائف و أدوار تمكنها من تشخيص هذه الصراعات وفقا لمصادرها و أسبابها ، أنواعها و آثارها ، مما يتطلب منها استخدام أساليب مناسبة لهذه الصراعات ، سواء من خلال إيقاف الصراعات الضارة و الهدامة أو استغلال الصراعات الإيجابية نحو الابتكار و الإبداع ، ولذلك تكون إدارة الصراع قادرة على تقويم الصراع و الحكم عليه على مدى اتفاق الصراعات الفعلية مع الصراعات المستهدفة من حيث النتائج المتمثلة في حجم الصراعات ثم تقوم إدارة الصراع التنظيمي بتنفيذ برامج تحسين و تطوير و توجيه الصراع لخدمة أهداف المنظمات وتحقيقا لرضا أفرادها و كسب ولائهم، خاصة أن هذه الأساليب الإدارية تعزز من مستويات الالتزام والعدالة التنظيمية، وهو ما يشكل موضوع فصلنا الموالي.

# الفصل الثاني:

الإطار النظري للعدالة التنظيمية

## تمهيد:

حظي موضوع العدالة التنظيمية بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الدراسات والأبحاث في مجال إدارة الأعمال، فلقد عرفت العدالة التنظيمية وفق مختلف المدارس الإدارية وفق مجالات مختلفة، وتنوعت أشكالها من باحث إلى آخر كما تم تفسيرها بمختلف النظريات التي تعود فكرتها إلى نظرية المساواة لآدمز (Adams). وللعدالة التنظيمية مبادئ ومقومات ترتكز عليها، بالإضافة إلى محددات وأبعاد تسمح بدراستها في السلوك التنظيمي، كما أن شعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم في المؤسسة يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي، ويؤثر في سلوكهم وبذلك على أدائهم، إضافة إلى تعزيز ثقتهم في إدارتهم ويمنحهم حافزا للتعاون مع رؤسائهم، وبذلك تحقيق أهداف المنظمة، أما في حالة عدم إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية فهذا يترتب عنه نتائج سلبية كالإضرابات والاحتجاجات العمالية والصراعات التنظيمية.

لذا نحاول في هذا الفصل التعرف على العدالة التنظيمية من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية.
- المبحث الثاني: أساسيات العدالة التنظيمية.
- المبحث الثالث: أساليب إدارة الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية.

إن الاهتمام المتزايد بمفهوم العدالة التنظيمية من قبل الإداريين يرجع في كونها أحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة على أداء العاملين من جهة وأداء المنظمة من جهة أخرى، ولذلك سنتناول في هذا المبحث مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها ومختلف المدارس الإدارية التي تناولتها، مجالاتها وأشكالها.

المطلب الأول: تعريف العدالة التنظيمية وأهميتها.

الفرع الأول: تعريف العدالة التنظيمية.

لقد تعددت تعريفات العدالة التنظيمية وفقا لتعدد وجهات نظر الباحثين، ومن بينها:

عرفها العبيدي بأنها " إدراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص منحهم المكافآت أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا" (العبيدي ، 2012، صفحة 80).

يبرز هذا التعريف أن الإدراك الكامل والمعرفة التامة للعاملين للطرق المسطرة في منظماتهم يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة لكلا الطرفين (العاملين والمنظمة)، وبذلك تحقق العدالة التنظيمية.

وعرفتها فطيمة الزهرة وجميل بأنها " مستوى إدراك العامل لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة ومختلف الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة، ومقارنتها مع الجهود المبذولة من قبل العامل والعوائد المتحققة منها، بشكل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة " (فطيمة و جميل، 2016، صفحة 307).

يظهر هذا التعريف أن الإنصاف والمساواة في معاملة العامل وكل الإجراءات التي تطبق عليه، والمقارنة بين الجهد المبذول والعوائد المتحققة له تحقق عدالة تنظيمية.

كما عرف (Byars&Rue) العدالة التنظيمية بأنها " محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة" (Rue & Bayars, 1997, p. 325).

يظهر هذا التعريف أن تحقق العدالة التنظيمية من خلال المحصلة بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة شرط تحقيق الأهداف المرجوة.

وعرف (Saale&Moore) العدالة التنظيمية بأنها " القيمة المتحصلة جزاء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة " (Saale& Moore, 1993, p. 106).

يبرز هذا التعريف أنه كلما كان إدراك شامل للموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات في المنظمة تحققت العدالة التنظيمية.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن العدالة التنظيمية هي كل ما يشعر به الفرد ويدركه من إجراءات وتعاملات وأساليب المطبقة عليه داخل المنظمة، ومدى الإنصاف والمساواة مع جهوده المبذولة والعوائد المتحققة، بالإضافة إلى الطرق التي يمارسها رئيسه في التعامل معه سواء وظيفيا وإنسانيا.

#### الفرع الثاني: أهمية العدالة التنظيمية.

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة كونه يعد أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير والمباشر على كفاءة أداء العاملين في المنظمة. وعليه يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية: (خالدية، مها، و سامي، 2014، صفحة 135)

✓ إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

✓ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.

✓ تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

✓ تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

✓ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

✓ تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

### المطلب الثاني: المدخل الإدارية والعدالة التنظيمية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من نظام العملية الإدارية، وهي بمختلف عملياتها تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة تصب في مصلحة الإدارة العامة، وقد ارتبط ظهور نشاط الإدارة عندما أدرك الناس منذ القديم حاجاتهم إلى الجهد الجماعي من أجل تحقيق رفاهية الفرد والمجتمع وفي محاولة تتبع إدارة الموارد البشرية منذ بدايتها الأولى وحتى وقتنا الحاضر، يلاحظ التعدد الكبير في المسميات التي أعطت لها عبر التاريخ.

#### 1. العدالة التنظيمية والمدخل الكلاسيكي: (جبايلي ، 2013-2014، الصفحات 78-79)

تبين من خلال دراسة نظريات المدخل الكلاسيكي و تبيان أثرها على جانب العدالة التنظيمية داخل المنظمة أنها اعتمدت على جانب زيادة كفاءة المنظمة من أجل تحقيق العدالة للعاملين وهو مالا يتناسب في المؤسسات الحديثة ، لهذا كان جانب البحث في العدالة التنظيمية أمر حتمي للوصول إلى مجموعة نظريات مستقلة كما أن النظريات التقليدية راعت في أهم جوانبها الجانب المادي باعتبارها العنصر البشري في المؤسسات آلة إنتاجية ترتبط بالعائد المادي لما يبذلونه من عمل بينهما نجد في العدالة التنظيمية جانب للعدالة التعاملية ، فعلاقة المرؤوس بالمرؤوسين لها أثر هام في تحديد مجموعة العلاقات داخل المؤسسة .

وطبقا للافتراضات المدخل التقليدية في الإدارة فإن العدالة التنظيمية محقق نتيجة لجهود تنظيمية داخلية تعكس قدرة الإدارة على استغلال مواردها لتحقيق مصالح كل من الإدارة والعاملين، ويغفل هذا الافتراض نقطة مهمة عن طبيعة البيئة الخارجية التي تعيش فيها هذه المنظمات فإن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية إنما يتأثر إلى حد كبير بطبيعة المتغيرات البيئة التي تتفاعل بشكل مستمر للتأثير على مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

#### 2. العدالة التنظيمية ومدخل العلاقات الإنسانية: (مراد، 2013-2014، صفحة 40)



تمثلت الإضافة الحقيقية التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية ، من خلال التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية ، فبدلاً من أن يكون الفرد متلقياً للعدالة التنظيمية ، كما تتصورها إدارة المنظمة ، فإن الفرد العامل يلعب دوراً أساسياً في تحديد العدالة ، من خلال الرأي الجماعي ، و المشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى احساسه بتلك العدالة ، و بمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية خلق نظام العدالة التنظيمية ، و الحفاظ عليه و تطويره مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة ( المنظمة- العاملين) .

### 3. العدالة التنظيمية في المدارس الحديثة: (السبوع، 2010، صفحة 11)

انطلقت من قناعة مفادها أن البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد العامل بنواحيها المادية والمعنوية ذات تأثير مباشر وعميق في سلوك الفرد العامل، ودعت إلى العدالة في المعاملة بين العاملين وذلك في الاختيار السليم للعمل، والأجور، وتكافؤ الفرص في العمل.

### المطلب الثالث: مجالات العدالة التنظيمية.

لقد أجمع الباحثون والمختصون على تعدد المجالات التي تتجلى فيها العدالة التنظيمية بكل صورها، في حين يرى آخرون أنها غالباً ما تنحصر في المجالات التالية: (سلطان، 2016/2015، الصفحات 96-97-98)

1. الترقية: الترقية هي عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى، فهي تتضمن زيادة المسؤوليات والسلطات، ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها الفرد المادية منها أو المعنوية أو كليهما معاً، كما تشمل تغيير اللقب الوظيفي وفي الغالب يترتب عليها زيادة في الرواتب. وتتبع إجراءات الترقية بين العاملين أسلوبين هما:

✓ الترقية على أساس الأقدمية: حيث تراعى الأقدمية في العمل لاحقية الصعود في السلم الوظيفي، ويطبق هذا الأسلوب غالباً في الوظائف الدنيا.

✓ الترقية على أساس الكفاءة: وتأخذ الكفاءة في الأداء ودرجة إسهام الفرد في تحقيق أهداف المنظمة كشرطين أساسيين لهذا النوع من الترقية، ويطبق عادة على المناصب العليا.

حيث استعمال المنظمة لهذين الأسلوبين في الترقية بشكل موضوعي وواضح من شأنه أن يؤكد لدى العاملين على عناية المنظمة بالعدالة التنظيمية بين موظفيها بمختلف مستوياتهم.

2. **التدريب:** يعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة. ويمكن بصفة عامة تحديد أهم أهداف عملية التدريب كما يلي:

✓ تنمية القدرات والمهارات اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية أو الوظائف التي يمكن أن يشغلونها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل.

✓ توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل وتهدف إلى تطوير معلوماته في مجالات متعددة.

يمكن القول إن تصميم وتنفيذ برامج التدريب يمكن أن يمثل مجالا مهما من مجالات سيادة العدالة التنظيمية أو غيابها، حيث قد تغيب هذه الأخيرة نتيجة الممارسات غير العادلة في مجالات التدريب.

3. **المكافأة:** ينتظر العامل نوعين من العوائد لقاء جهده ودوره في النشاط...، تشمل عوائد ذات أثر تحفيزي مباشر كالأجر، في حين يتمثل الفرع الثاني من العوائد في الارتقاء بقدرات العامل ومستواه الوظيفي، ويترتب عليها تحسن ملحوظ في العوائد ذات الأثر المباشر كزيادة في الراتب، بحيث أن كل مستوى وظيفي أعلى يقترن براتب أعلى. حيث أن غياب عدالة توزيع المكافآت بين العاملين يمكن أن يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بينهم من جانب وبين العاملين والإدارة من جانب آخر، وبالدراسة المتأنية لطبيعة عدالة التوزيع يتضح لنا وجود علاقة مباشرة بين هذا النوع من العدالة التنظيمية والأداء التنظيمي المتميز للعاملين، حيث تصدر عن العاملين ردود فعل اتجاه عدم حصولهم على الأجر المناسب أو غياب العدالة في توزيع المكافآت، قد تترجم في صور عدم الميل للتميز في الأداء أو الاتجاه نحو سلوك الأداء العادي.

4. **العقاب:** إن تعارض الأهداف يمثل تحديا لإدارة المنظمة، لأنه يعيق الأداء فيؤدي إلى التأثير على إنتاجيتها، ولتلاقي ذلك لابد كم حمل الموظف على الإذعان والطاعة باللجوء إلى اتخاذ إجراءات عقابية تجاه كل مخالف للتشريعات والقوانين وإلا تهادى الكثيرون في استغلال المنظمة واستهلاك طاقاتها. وهناك الكثير من أساليب العقاب تتراوح من توجيه اللوم أو الخصم من الأجر إلى قرار إنهاء عقد العمل. ويمكن للمرؤوسين تقبل نظام العقاب داخل المنظمة والتسليم بعدالة إجراءاته من خلال ما يلي:

- ✓ استناد العقاب إلى مبادئ وإجراءات عادلة.
- ✓ اشتراط الثبات في نظام العقوبات.
- ✓ أن لا توقع العقوبات على شخص ما دون الاستماع إلى مبرراته ودفاعه.
- ✓ يشترط في تطبيق تلك العقوبات أن تطبق على جميع المخالفين دون تفرقة.

### المطلب الرابع: أشكال العدالة التنظيمية

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية وتتمثل في: (مراد، 2013-2014،

الصفحات 57-58)

1. **العدالة الداخلية:** يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ يتم على أساسها تقديم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلاً أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده وهكذا. ومعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلاً في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كأن يجعل مثلاً: راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه.

2. **العدالة الخارجية:** يتركز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلاً يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية و الصيدلة، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الأساسية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسى يعمل في المؤسسة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة، حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.

3. **العدالة الفردية:** تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة واحدة. إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات، كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة، ويقارن ما يحصل عليه أيضا من حوافر بينه وبين بقية الأفراد والعاملين في نفس القسم (يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافر)، ومن هنا يستطيع الفرد العامل تقييم ما يحصل عليه هو، وما يحصل عليه غيره ممن تكافأ معهم جهدا وعملا، ويحكم على مدى عدالة ولا عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته. إن تعدد الأشكال التي تظهر بها العدالة التنظيمية يعد محاولة لتفسير كيفية تقييم المؤسسة لجهود الأفراد العاملين بها ومدى إدراك المورد البشري وفهمه لطريقة عمل المؤسسة التي تفرض نوعا من التعامل مع عمالها.

### المبحث الثاني: أساسيات العدالة التنظيمية.

يعد موضوع العدالة التنظيمية أكثر المواضيع السلوكية التي تمس العاملين وتؤثر فيهم داخل المنظمة، ولقد تعددت نظريات العدالة التنظيمية بتفسيراتها حسب مختلف الباحثين، كما أن للعدالة التنظيمية مبادئ ومقومات تتركز عليها ومحددات وأبعاد التي يتم من خلالها دراسة العدالة التنظيمية.

### المطلب الأول: نظريات العدالة التنظيمية.

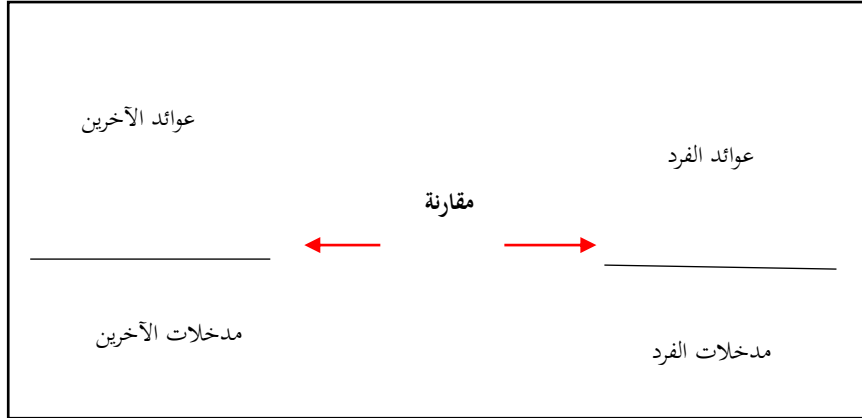
هناك العديد من النظريات التي اهتمت بموضوع العدالة التنظيمية، بحيث شكلت منطلقا مهما في بلورة النظريات السلوكية والتنظيمية في المنظمات الإدارية، ومن أهم هذه النظريات:

#### 1. نظرية العدالة (EQUITY THEORY): (خالدية و باسل، 2014، صفحة 116)

تعود هذه النظرية للعالم **Adams** إذ يرى أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته وتفترض النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد

وبين ما يحصل عليه من العمل وهذا يتمثل في إيجاد التوازن بين المدخلات والعوائد وتحقق التوازن فإنه يحدث الشعور بالرضا بين العاملين أما إذا لم يحدث التوازن فإنه يحدث شعور بعدم الرضا. ويمكن توضيح هذه النظرية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): معادلة العدالة ل Adams.



المصدر: (عادل، 2010، صفحة 101).

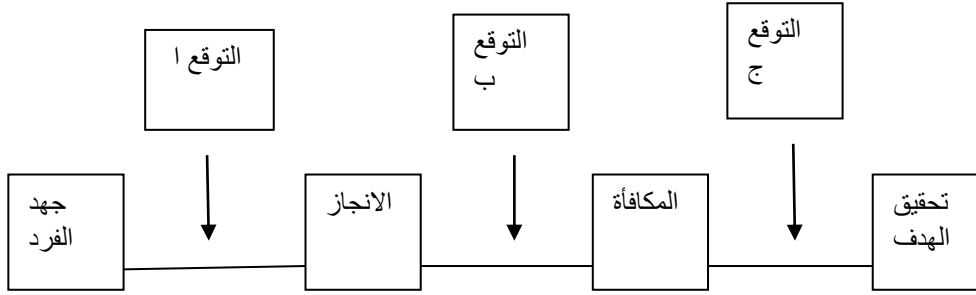
2. نظرية التوقع (EXPECTANCY THEORY): (الشرايدة، 2008، صفحة 58)

ترى هذه النظرية أن سلوك الأشخاص هو نتيجة لاختيار واحد من بين عدة بدائل، إن هذه السلوكيات مرتبطة بعمليات نفسية لا سيما بالمعتقدات والاتجاهات وأن الهدف من هذه السلوكيات هو الحصول على أكبر فائدة إيجابية أو تقليل أو تجنب الشعور بالألم لأدنى حد. وتعد نظرية التوقع إحدى النظريات الهامة في مجال دوافع العمل وهي تهتم بدافعية الفرد وبدافعية المنظمة من جهة أخرى. وتتمثل المفاهيم الأساسية للنظرية هي:

- ✓ التوقع: وهو الاعتقاد بأن جهد الشخص سيؤدي إلى الأداء الناجح.
- ✓ التكافؤ: وهو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة مثل أن يعطي الفرد قيم مختلفة للحوافز للنقود.
- ✓ النفع أو الفائدة: وهي الاعتقاد بأن تحقيق أداء معين يعد أساسا للحصول على مكافأة ما.

ويمكن توضيح هذه النظرية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): نظرية التوقع.



المصدر: (اللوزي، 2009، صفحة 112).

### 3. النظرية التقليدية للمدركات المرجعية The Original Theory Of Reference Cognitions

: (عبد العزيز و محمد، 2015، الصفحات 31-32)

تصور هذه النظرية نموذجاً ثنائي العوامل:

✓ عوامل ترتبط بالمرجات (النتائج).

✓ عوامل ترتبط بالإجراءات (العمليات المستخدمة في توزيع المخرجات).

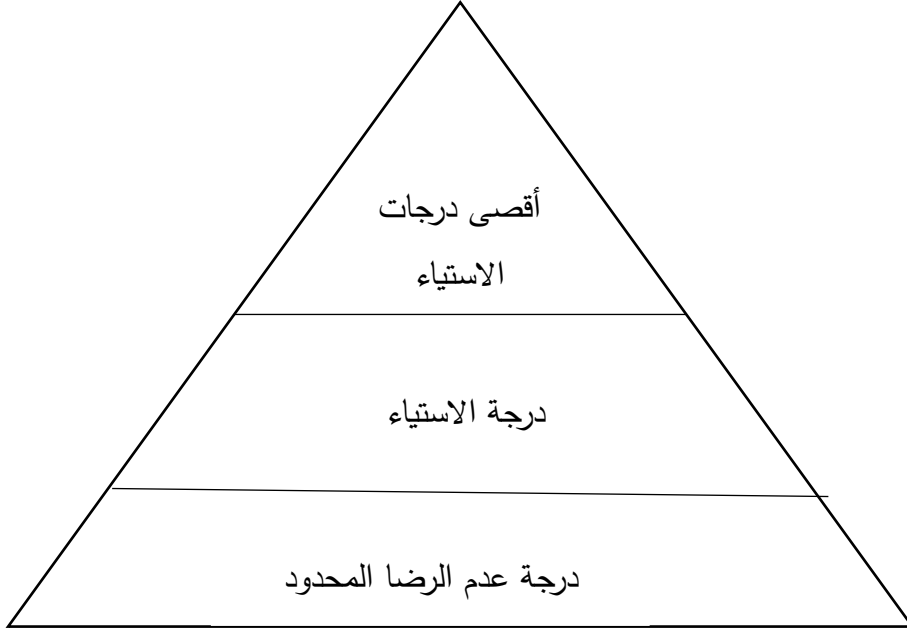
والعنصر الأساسي في هذه النظرية هو التفكير التصوري بشأن المخرجات أو الإجراءات المرجعية ومن أجل الوصول إلى معايير لتقييم المخرجات والإجراءات الفعلية، فإنه يجب على الفرد القيام بإجراءات مماثلة أو محاكاة عقلية أي تفكير تصوري لكل المخرجات المرجعية والإجراءات المرجعية (ما الذي يجب أن تكون عليه المخرجات والإجراءات؟) .

وقد تم استخدام مصطلح التبرير في هذه النظرية، وذلك للإشارة إلى الأسباب أو الأعدار التي تقدمها المنظمة للفرد بشأن استخدام إجراءات معينة للقيام بأفعال معينة، لذا فإن التبرير قد يكون قويا أو ضعيفا بالاعتماد على منطقيته أو مدى اقتناع الفرد به.

وبناء على ذلك تصنف هذه النظرية مدركات عدم العدالة التنظيمية إلى ثلاث درجات بالاعتماد على شدتها، حيث أنه

كلما ارتفعت الدرجة زادت مدركات عدم العدالة التنظيمية وذلك على النحو التالي:

شكل رقم(09): درجات عدم العدالة التنظيمية



المصدر: (عبد العزيز و محمد، 2015، صفحة 32)

حيث:

- ✓ **الدرجة الأولى (درجة عدم الرضا المحدود):** وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير قوي من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة.
- ✓ **الدرجة الثانية (درجة الاستياء):** وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير ضعيف من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة.
- ✓ **الدرجة الثالثة (أقصى درجات الاستياء):** وذلك في حالة زيادة المخرجات الفعلية عن المخرجات المرجعية، مع ضعف التبرير التنظيمي عن الإجراءات المستخدمة، ونقص احتمال الحصول على المخرجات المرجعية أو المرغوبة في المستقبل.

#### 4. نظرية المدركات المرجعية المعدلة The Revised Version Of Reference Cognitions

**Theory:** (عبد العزيز و محمد، 2015، الصفحات 33-34)

نشأت هذه النظرية نتيجة التطورات التي حدثت في مفاهيم عدالة التعامل، حيث تشير هذه النظرية إلى أن عملية صناعة القرار تتضمن عناصر من كل من العدالة الإجرائية وعدالة التعامل.

إن عناصر العدالة الإجرائية (التحكم في العملية والتحكم في القرار) تحدث قبل وأثناء صناعة القرار أما عنصر عدالة التعامل (الحساسية الشخصية والتفسيرات) فتحدث بعد صناعة القرار، وبناء على ذلك فعناصر عدالة التعامل تحدث في وقت مختلف عن عناصر العدالة الإجرائية.

كما أقرت هذه النظرية أربعة مبادئ لازمة لتحقيق عدالة التعامل وهي: الأمانة، والكياسة، أو المجاملة، واحترام حقوق الغير، والتغذية المرتدة العكسية.

وبالاعتماد على نتائج الدراسات التي توصل إليها فولجر (Folger 1993م) أن شعور الفرد بعدم العدالة التنظيمية ينتج عن التفاعل بين المخرجات غير العادلة والعمليات غير العادلة، حيث يرى أن نظرية المدركات المرجعية المعدلة هي محاولة جادة للوصول إلى نموذج للالتزامات المتبادلة بين المنظمة والفرد.

فتنفيذ المنظمة لالتزاماتها المادية والسيكولوجية تجاه الفرد هو الكفيل بإدراكه للعدالة التنظيمية ويؤدي ذلك لقيام الفرد برد الجميل للمنظمة من خلال ممارسة كافة أشكال السلوكيات البناءة وتشمل التزامات المنظمة ما يلي:

- ✓ معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتوزيع الأجور والمزايا والمكافآت والموارد.
- ✓ معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتنفيذ السياسات والإجراءات المختلفة.
- ✓ الالتزامات الخلقية والمعنوية وتعني معاملة الفرد باحترام، وهذه الالتزامات هامة لأنها تحمل رسالة من المنظمة إلى الفرد بشأن احترام آدميته.



5. نظرية العدالة لرولز (Rawls): (السبع، 2010، الصفحات 15-16)

تقوم نظرية العدالة لجون رولز (Jon Rawls) والتي وضعها في كتابه (نظرية في العدالة) عام 1971 على تصورين هما:

✓ **حالة الطبيعة الأولى:** حيث يلتقي الأفراد على حالة صرف النظر عن الفوارق بينهم نتيجة للوضع السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي الذي يجدون أنفسهم عليه.

✓ **مسألة العقد الاجتماعي:** هنا يتفق الناس بأنه لا يوجد أي امتياز يفضل أحدهم على الآخر، وأن جميع الأشخاص الأحرار العاقلين يتفقون على مجموعة من المبادئ ويقبلون بها باعتبارها قواعد وأنظمة تحكم علاقاتهم وتنظم تعاملاتهم على أساس من العدل والمساواة التي يلتزم بها الجميع، وقد سمى رولز العدالة الناتجة عن الإجماع على هذه المبادئ والأسس (العدالة كالإنصاف) أو (العدالة هي الإنصاف).

وأضاف كامبل (Campbell) أن رولز رأى أنه إذا اطمأن الناس إلى عدالة المبادئ التي سوف تحكم المجتمع المدني الذي يقيمونه، فإنهم يرضون ويثق بعضهم في بعض، وفي حالة عدم الرضا بالأسس التي يقوم عليها المجتمع المدني وعدم الثقة فيها يولد التذمر والشك.

6. نظرية العدالة الاجتماعية لفرد كسون: (الشنفري، 2007، صفحة 25)

انطلقت هذه النظرية من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات ، و الذي عانى من غياب العدالة و المساواة في العلاقات القائمة بين الناس و المؤسسات الإدارية سواء أكان هذا الإنسان عضوا في المنظمة أم عضوا في المجتمع ، حيث أدت هذه الأوضاع إلى ظهور العديد من الأبحاث و الدراسات من أجل معالجة المشكلات الناجمة عن هذه الأوضاع ، كما أدت إلى ظهور ما يعرف بالحركة الجديدة للمساواة الاجتماعية ، و التي أكدت على الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع الأمريكي ، و توفير فرص العمل لجميع الناس ، و فتح أبواب الوظائف أمام الجميع دون تمييز ، و استنادا إلى هذه الجهود التي سعت إلى إحلال العدالة في المنظمات العامة قدّم فردركسون نظريته في العدالة العامة باعتبارها مطلبا أساسيا لإدارة المنظمات العامة .

7. نظرية العدالة لبورتر ولولر (Porter & Lawler): (الطعامنه و الشاوي، 2011، صفحة 13)

قام Porter & Lawler بتطوير نظرية التوقع ل(Vroom) حيث تضيف هذه النظرية إلى نموذج " فروم " متغيراً جديداً هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل بمدى تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعلياً للعامل مع العوائد (النتائج) التي يعتقد العامل بأنه يستحقها، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة. فإنه يتحقق الرضا وسيندفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد كما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم الرضا وتنخفض الدافعية للاستمرار في الجهد والعوائد قد تكون داخلية مثل الإحساس بالرضا والقناعة، وقد تكون خارجية مثل الأجر أو الراتب، وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافأة وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته. وتم التأكيد في هذه النظرية على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهدته لتحقيق النتائج التي يصبو إليها.

8. نظرية المحاسبة أو المسؤولية الاجتماعية (Moral Accountability Theory): (الشهري، 2014، صفحة

(19)

تقرر هذه النظرية أن سمات الاستطاعة، والسمات الأخلاقية للمحاسبة أو المسؤولية الواجبة لتحقيق العدالة يتحددان بعوامل إمكانية أو القدرة، وعوامل الجوب، وأنه عند تحليل أي تصرف أو سلوك إداري من منظور العدالة التنظيمية لتقييم درجة عدالته، فإنه يتم وفق ما أشار إليه دره في 2008 النظر إلى:

✓ عوامل الإمكانية أو القدرة: Could / Would Factor هل هناك بدائل أخرى؟ وهل تم اختيار هذا

التصرف بصفة خاصة؟

✓ عوامل الجوب: Should Factors هل هذا التصرف أخلاقي أم غير أخلاقي؟

إن عامل القدرة يمثل شرط أساسي لتحقيق العدالة، ولكنه لا يكفي بمفرده للمحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية للمنظمة عن تصرفاتها للعاملين، بل لابد من تقييم المعتقدات الأخلاقية السائدة أيضاً، وتعتبر نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية نظرية

عامة لأنها اشتملت على العديد من نظريات العدالة السابقة مثل: نظرية العدالة، ونظرية المدركات المرجعية التقليدية والمعدلة، وغيرها من النظريات الأخرى.

### 9. نظرية حساسية العدالة: (سرير، 2018/2019، الصفحات 58-59)

تأخذ نظرية حساسية العدالة في الحسبان الفروق الفردية والنفسية للعاملين، ومدى استجاباتهم للعديد من المواقف وللقرارات التنظيمية، ولذلك فمن الطبيعي أن تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظراً لاختلاف تفضيلاتهم. أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة، حيث قام عدد من الباحثين بتصنيف هؤلاء الأفراد إلى ثلاث فئات وهم:

- **الشخص الحساس للعدالة:** وهو الشخص الذي يسعى باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد اتجاهين:
  - ✓ **الاتجاه الأول:** زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.
  - ✓ **الاتجاه الثاني:** تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.
- **الشخص الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فهو يقبل بنصيبه من الحياة، ويسعى دائماً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.
- **الشخص غير الخيري:** وهم مجموعة من الأفراد يجبون الأخذ بطبيعتهم ولا يرضون إلا في الحالات التي تكون فيها العدالة في صالحهم، وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة توازن هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم.

وتعد هذه النظرية أحد نظريات العدالة التنظيمية التي قدمت رؤية علمية مميزة للعدالة داخل المؤسسة، بناء على الانتقاد الذي وجه لنظرية آدمز.

10. نظرية التبادل الاجتماعي: (سريز، 2018/2019، صفحة 59)

وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي تلعب العلاقات دورا مهما في الإعداد التنظيمي، وتتحول هذه العلاقات إلى الثقة والالتزامات المتبادلة والولاء إذا ظلت العلاقات مستقرة. وتفسر هذه النظرية العدالة التنظيمية بالاعتماد على الفرضيتين الآتيتين:

✓ طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنهما علاقة أخذ وعطاء متبادل، وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر، أي أن مخرجات الطرف الأول مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر، تعتبر مدخلات الطرف الأول، وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي.

✓ عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة، فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعا لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.

### المطلب الثاني: مبادئ ومقومات العدالة التنظيمية.

يرى (Hoy&Tarter) أن للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهمها: (الجزاعي، 2013، صفحة 39)

1. مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
2. المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
3. مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
4. مبدأ الالتزام: الالتزام بما هو عادل وخصوصا المعاملة اللطيفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.

5. مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

كما تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على أن اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين. وعليه فإن مقومات العدالة التنظيمية وأسسها تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بنائها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة. وفي ضوء هذه الإدراكات حيال العدالة التنظيمية، تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات الآتية: (الموقدة، 2010، الصفحات 44-45)

✓ يحتاج كل فرد في المنظمة إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت، فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على الجودة أم الكمية؟ .

✓ ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت، بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.

✓ يبيي الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدمها.

المطلب الثالث: محددات العدالة التنظيمية: (عدمان، 2014/2015، الصفحات 32-39)

يقيم الموظفون في المنظمة عدالة الأحداث والمواقف والتبادلات العلائقية التي يمكن أن تغير وضعهم المادي والرفاه الاجتماعي والعاطفي، وللحكم على أي حدث يعتمد الموظف على عدة جوانب، تتمثل في:

1. المحددات الفردية: تتمثل في الخصائص الفردية الأساسية التي تم تحديدها من الأدبيات في:

✓ العمر: غالباً ما يرتبط عامل السن بقدرة أكبر على التأقلم مع سياسات وأساليب الإدارة من طرف المسؤولين، حيث أن الموظفين الأكبر سناً، يعتبرون أقل نقداً لمسؤوليهم، وأكثر انخراطاً في المنظمة، وتصورهم للعدالة يكون أقل بالنسبة للموظفين الأحدث سناً.

✓ **الأقدمية:** إن الرابط بين أقدمية الموظف وتصوره للظلم، ووفقا لبعض الكتاب، هو إيجابي وذلك راجع إلى الميل إلى تذكر التجارب السلبية، التي مر بها خلال حياته المهنية، ومع ذلك، فوفقا لمؤلفين آخرين، فإن الأقدمية تساهم في التقليل من الشعور بالظلم.

✓ **المستوى الهرمي:** حيث يرتبط المستوى الهرمي بالدور الذي يلعبه الموظف في المنظمة.

✓ **مستوى التكوين:** والمتفق عليه عموما، أن الموظفين الأكثر تعلما، لديهم مستوى أعلى من الوعي. وبالتالي، فالموظفين الذين يملكون مستوى تكوين أعلى، يعتبرون أكثر حساسية لما يحدث في المنظمة فيما يخص العدالة التنظيمية. بل يكونون أكثر استعدادا للمطالبة بحقوقهم، والمشاركة في القرارات التي يتخذها مسؤولوهم.

**2. المحددات التنظيمية:** تتعلق المحددات التنظيمية بكل من القرارات التنظيمية المتخذة، الإجراءات التنظيمية، دور المسؤولين وتأثير زملاء العمل.

✓ **نتائج القرارات والممارسات التنظيمية:** إن نظرية الحرمان النسبي والتنافر المعرفي، يدعمان نظرية الإنصاف من خلال التركيز على شروط الإحساس بغياب العدالة. فوفقا لنظرية الحرمان النسبي، يرجع الشعور بغياب العدالة إلى اختلاف فيما هو موجود، وما يجب أن يوجد.

✓ **الإجراءات التنظيمية:** عندما يتعلق الأمر بتحديد الميزات اعتمادا على واجبات العمال، ففكرة نسبة مساهمة العامل (الواجبات) قد أصبحت أساسية في مفهوم العدالة التوزيعية. ففي الواقع، يمكن النظر لعملية صنع القرار على أنها حدوث سلسلة من العمليات التي تهدف إلى تحويل الواجبات إلى ميزات. حيث يوجد ثلاثة أنشطة تؤثر على مستوى الأجر (الميزات)، الأول، الحصول على معلومات حول موضوع الواجبات، الثاني، وضع معايير التقييم، والثالث، تقييم المعلومات وفقا لمعايير التقييم المختارة وفقا للنموذج الهيكلي، فإن العمال يكونون رأيا عن العدالة الإجرائية، وذلك بتقييم أنشطة عملية تقييم القرار، انطلاقا من قاعدة واحدة، أو عدة قواعد مقترحة للعدالة.

✓ **دور المسؤولين ورموز السلطة:** تبرز المقاربة التفاعلية دور المسؤولين كعوامل أساسية في الجانب الاجتماعي، والذين يوفران للعمال الجدد المعلومات التقنية والمعارية، والدعم أيضا، والذين بدورهم، يعددون مدى النجاح وجودة عملية الإدماج. أولا، المسؤولون يملكون سلطة رسمية، وذلك من أجل تحديد دور وواجبات العمال الجدد، أيضا، تسيير مسيرتهم المهنية. حيث يلعبون دور الرابط الخاص بالمعلومات، إذ يوفران تغذية عكسة ودعمًا اجتماعيًا، يسهل عملية

التعلم والتثقيف. في الأخير، المسؤولون يلعبون دور المثال الذي يوجه سلوك العمال الجدد، ويعينهم على فهم دورهم في المنظمة.

✓ تأثير زملاء العمل: لقد كشفت الأبحاث منذ عدة سنوات، أنه بالإضافة إلى تجارب الموظف الشخصية، فيمكنه أيضا الاعتماد على الخبرة والمبادلات مع بيئته المباشرة، وذلك لتكوين تصور عن محيطه. فعندما يكون الموظف غير متأكد فيما يخص تقييم مسؤوله، أو الإجراءات المعمول بها، فالمعلومات التي توفرها له تجارب العدالة التي مر بها زملاء العمل يمكن أن تساعد على تقييم هذه الأحداث، وبالتالي التأثير على حكمه حول العدالة، وردود أفعاله اتجاه المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تأثير الزملاء قد يكون أكثر أهمية في سياق العمل بنظام الفرق أو الجماعات أين تترابط المهام والنتائج. فعمليات تحديد الهوية الاجتماعية، والغياب النسبي للسلطة الهرمية، تزيد من وتيرة التفاعل ومستوى الترابط بين أعضاء الفريق، وبالتالي التأكيد على الشعور بالمصير المشترك.

#### المطلب الرابع: أبعاد العدالة التنظيمية.

يمكن تقسيم الأبعاد الأساسية لمفهوم العدالة إلى ثلاثة أبعاد وهي:

#### 1. العدالة التوزيعية (Distributive Justice) : (المتروك، 2010، صفحة 38)

يقصد بعدالة التوزيع، العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة. ولقد استعرض القواعد الرئيسية لعدالة التوزيع في المنظمات من خلال مراجعة الأدبيات السابقة وهي:

- ✓ قاعدة المساواة: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة.
- ✓ قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، ...) يجب أن يتساوى بفرص الحصول على المكافآت.
- ✓ قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى.

إن عدالة التوزيع مفهوم نسبي يتفاوت تبعاً لحساسية الشخص للعدالة في ضوء ما يتحصل عليه من موارد ملموسة مثل (الأجور و المكافآت المادية)، أو غير ملموسة مثل (التربيات وجدول العمل) و هذه المخرجات من الموارد تحدد توجهات و تصرفات العاملين داخل المؤسسات، و الدافع في هذا التصرف هو المقارنة، أو القياس النسبي بالآخرين. (سري، 2019/2018، الصفحات 76-77)

## 2. العدالة الإجرائية (Procedural Justice) : (جقيدل، 2019/2018، الصفحات 66-68)

وهي عبارة عن مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، وقد أشار خليفة سنة 1997 إلى أن العدالة الإجرائية عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت العدالة التوزيعية تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، وقد أشار (Kwayman) إلى نوعين من العدالة الإجرائية:

✓ **العدالة المنتظمة:** وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية وحسب القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية.

✓ **العدالة المعلوماتية:** وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع، بمعنى تبرير إجراءات القرار. وقد ذكر (Morman) مجموعة من القواعد الأساسية المكونة للعدالة الإجرائية منها:

✓ **قاعدة الاستئناف:** وهي وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذ ظهر ما يبرر ذلك، أي أن تتوفر آلية لتصحيح القرارات الخاطئة.

✓ **القاعدة الأخلاقية:** أي أن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة، بمعنى أن يتم الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.

✓ **قاعدة التمثيل:** بمعنى يجب أن تتصف عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب العلاقة، وأن تؤخذ في الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار.



✓ قاعدة عدم الانحياز: تعني الموضوعية وعدم تأثر الذات بإجراءات اتخاذ القرار، أي أن تكون الإجراءات خالية من التحيز.

✓ قاعدة الدقة: وتتركز على مصادر معلومات دقيقة، صحيحة وسليمة وموضوعية.  
عدالة الإجراءات هي انعكاس لإدراك العاملين لعدالة وهيكله القرارات المتعلقة بتوزيع النواتج والعوائد بما في ذلك إشراكهم احتراماً وتقديراً لإنسانيتهم، ولضمان عدم التحيز والدقة والواقعية في الإجراءات المتخذة بحقهم. (سرير، 2019/2018، صفحة 83)

### 3. عدالة التعاملات (Interactional Justice): (الطعامسة و حسب الله، 2015، صفحة 295)

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس. واهتمام الرئيس بمصالح الموظف. تحتوي عدالة التعاملات على مكونين هما:

✓ الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين، ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.

✓ التفسيرات الاجتماعية: وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.  
كما يمكن توضيح قواعد العدالة التعاملية فيما يلي: (سرير، 2019/2018، صفحة 85)

✓ قاعدة الاحترام: تحتم هذه القاعدة إظهار نوع من مراعاة للآخرين ومشاعرهم، والنزول عند رغبتهم، والتعبير عن التقدير والامتنان لهم.

✓ قاعدة اللباقة: تشير إلى ضرورة إظهار اهتمامنا بمصالح الآخرين وأفكارهم، جهودهم ومقترحاتهم، وذلك في كل من كلامنا وسلوكياتنا.

✓ قاعدة الملاءمة: تعني ألا نخرج أقوالنا، أفعالنا وسلوكياتنا وتفاعلاتنا عن المعايير الاجتماعية المعمول بها.

✓ قاعدة الكرامة: تستلزم التصرف على نحو محترم ومشرف وتبجيلي.

✓ قاعدة الحساسية: تضم جميع القواعد السابقة الذكر، ويراد بها أن يكون المشرف المباشر حساسا لمختلف الخصائص الشخصية والنفسية لدى العاملين والفروق بينهم ويجاول مراعاة ذلك في تعامله معهم.

فعدالة التعاملات تعبر عن الشعور بالعدالة المتولد لدى العامل كإنسان من خلال التعامل معه بكرامة و احترام و فتح آفاق التفاعل معه من خلال السماح له بإبداء رأيه في القرارات و الإجراءات الصادرة بحقه ، و يتضمن ذلك تقديم المبررات المنطقية و الواقعية حول أسباب هذه الإجراءات بموضوعية و حياد تام ، و من ثم يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس جودة العلاقات الشخصية بي الرئيس المباشر و العاملين ، و مقدار الاحترام الذي يبذله الرئيس للمرؤوسين ، كما تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة . (سرير، 2019/2018، صفحة 87)

### المبحث الثالث: أساليب إدارة الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية.

إن الهدف المهم من أساليب إدارة الصراع هو خلق جو من الحرية الإيجابية وتقليل الصراعات التي تحدث في أماكن العمل، وإيجاد أفضل حل للمشكلة وتحقيق استمرارية للمنظمة والمورد البشري، ومن أهم العوامل التي تسيطر على العلاقة بين المورد البشري والمنظمات العدالة التنظيمية.

#### المطلب الأول: أثر أسلوب التنافس على العدالة التنظيمية.

يعني أسلوب التنافس أن الشخص يسعى لتحقيق مصلحته الخاصة على حساب مصلحة الآخرين ويمكن وصف هذا الأسلوب بأنه عملية استخدام السلطة الرسمية التي يمتلكها الشخص لإرضاء رغباته. والشخص هنا يعمل بطريقة فردية دون أي تنسيق أو تعاون مع الآخرين. والمشكلة الأخلاقية التي يمكن حدوثها هي أنه قد يجد الشخص نفسه مع هذا النوع من الأساليب لا يستطيع أن يعمل على مساعدة المنظمة أو الآخرين إذا كانت طريقته تخالف مبادئها ومصلحه (علي ، زينب، و جنان، 2017، صفحة 250).

إن تطبيق الإدارة لأسلوب التنافس يجعل للأفراد إدراك تام بأهمية تحقيق المصالح الخاصة بالأفراد أو الأقسام بغض النظر عن مصالح الآخرين، وتحقق العدالة هنا من خلال الاستحقاق، بالإضافة إلى أنه يزيد مساهمة الأفراد وتنافسهم فيما بينهم

من أجل الحصول على مكافئات أو الحوافز أو مصالح الخاصة بهم ويخص كل الأفراد بغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق،...)، وبذلك تتحقق عدالة تنظيمية في المنظمة لدى الأفراد.

### المطلب الثاني: أثر أسلوب التنازل على العدالة التنظيمية.

أسلوب التنازل هو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، فصاحب هذا النمط يضحي بنفسه من أجل الطرف المقابل، ويتصف بالكرم والطاعة لأمر الآخرين، وهو نمط حازم، ولكنه تعاوني. (علي، زينب، و جنان، 2017، صفحة 250)

إن تطبيق الإدارة لأسلوب التنازل وهذا لاهتمامها بالأطراف المتصارعة ورغباتهم، يؤدي إلى زيادة المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء وتنازلهم للمرؤوسين بغض النظر عن الموقف الذي هم فيه، كما يتم زيادة مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع الأفراد لمشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم، وبذلك تتحقق عدالة تنظيمية في المنظمة.

### المطلب الثالث: أثر أسلوب التجنب على العدالة التنظيمية.

يحدث عندما يسعى شخص للتغاضي عن أسباب الصراع وعدم مواجهته، على أن يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة، ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في هذه الأساليب هي الإهمال إذ يتم تجاهل الموقف كله على أمل أن يتحسن ذلك الموقف بعد مدة من الزمن من تلقاء نفسه، ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يمكن أن يزيد الأمر سوءاً بمرور الزمن إذا لم يتم تحديد مصادر وأسباب الصراع. فأصحاب هذا الأسلوب يتبعون نمط المسايسة في تجنب قضية ما، وكذلك تأجيلها حتى وقت آخر مناسب أو الانسحاب من موقف فيه تهديد لمصالحه (علي، زينب، و جنان، 2017، صفحة 250).

إن تطبيق الإدارة لأسلوب التجنب يؤدي إلى زيادة إدراك العاملين لعدالة وهيكله القرارات المتعلقة بتوزيع النواتج والعوائد، بما في ذلك إشراكهم احتراماً لهم ولضمان عدم التحيز والدقة والواقعية في الإجراءات المتخذة بحقهم.

### المطلب الرابع: أثر أسلوب التعاون على العدالة التنظيمية.

أسلوب التعاون يعني العمل معاً لإيجاد حل يرضي جميع الأطراف، فالتعاون هي الإصغاء وعدم التهويل في المواجهة وهي الجهود الرامية إلى التوصل إلى نتيجة مرضية للطرفين. ويسمى أيضاً سيناريو " الفوز " وهو أمر ممكن إذا ما أخذنا

بعين الاعتبار رغبات جميع الأطراف، وكذلك توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة حيث يتم وضع الأفكار مع أفكار أخرى للوصول إلى أفضل الحلول للصراع، وفي الوقت المناسب. (علي ، زينب، و جنان، 2017، صفحة 250).

إن تطبيق الإدارة لأسلوب التعاون يؤدي إلى زيادة إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية، وذلك من خلال مراعاة المسؤولين لمشاعر الموظفين والحفاظ على كرامتهم ومعاملتهم باحترام وتزويدهم بالمعلومات الدقيقة والمهمة بكل شفافية يساعد في تفسير الممارسات الإدارية وبذلك يتم تحقيق العدالة في المنظمة.

### المطلب الخامس: أثر أسلوب التسوية على العدالة التنظيمية.

يقصد بأسلوب التسوية تجاهل مصلحة الفرد لصالح شخص آخر أن هذا النوع من الأساليب ينشأ عندما تتعاون الأطراف للغاية نفسها، ويكون أحد الأعضاء خبير في هذه الحالة، ومن ثم هي قادرة على تقديم أفضل حل حتى ولو أنها تعمل ضد أهداف هذا الشخص والنتائج المرجوة منها (علي ، زينب، و جنان، 2017، الصفحات 250-251).

إن تطبيق الإدارة لأسلوب التسوية يؤدي إلى زيادة إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية وزيادة منح المكافآت على أساس المساهمة والجهد المبذول والمساواة في فرص الحصول عليها دون مراعاة الخصائص الشخصية (جنس، عرق، ...)، ومراعاة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين وبذلك تحقق العدالة التنظيمية في المنظمة.

## خلاصة الفصل:

تعتبر العدالة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية المهمة على سلوك الأفراد، كونها تؤثر على أدائهم الوظيفي في المنظمة، ويرجع الاهتمام بالعدالة التنظيمية من قبل الباحثين في أن العدالة في المعاملة تعد ظاهرة إدارية فعالة، يمكن أن تعتمد عليها المنظمات التي تحاول التحول من مفهوم التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة والذي يؤمن بدرجة كبيرة بالابتكار والإبداع وتوليد الأفكار. ويحتاج تحقيق العدالة التنظيمية وتعزيزها لدى الأفراد في المؤسسات إلى أساليب الصراع التنظيمي التي لها أثرا فعالا ودورا كبيرا.

وفي هذا الإطار يصبح من الضروري دراسة علاقة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالعدالة التنظيمية، خاصة كون العدالة التنظيمية حظيت بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين والمختصين، نظرا لأهميتها في المنظمات في العصر الحديث.

وبغرض التعرف على هذه الإشكالية أكثر سنحاول دراستها ميدانيا في إحدى المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة والمتمثلة في مؤسسة مطاحن الزيان - القنطرة - وهذا ما يوضحه الفصل الموالم

# الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لأساليب إدارة الصراع

التنظيمي والعدالة التنظيمية بمؤسسة

مطاحن الزيبان - القنطرة -

**تمهيد:**

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من أساليب إدارة الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية من جانبها النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-. حيث سنحاول تحديد أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز العدالة التنظيمية وفق وجهة نظر إطارات وموظفي مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-.
- **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للبحث.
- **المبحث الثالث:** عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-

من خلال هذا المبحث سنحاول الإلمام قدر الإمكان بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة مطاحن

الزيبان - القنطرة -

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-

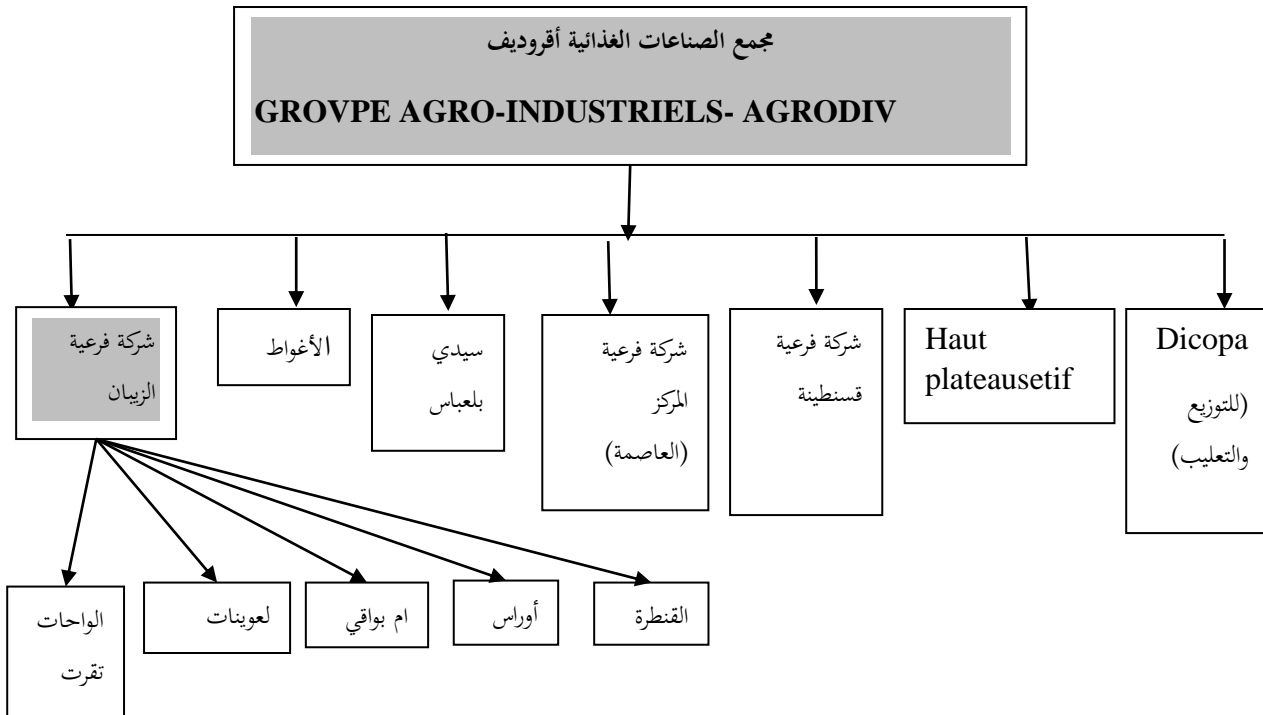
مطاحن الزيبان القنطرة مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر ب

235.000.000 د.ج، وتم رفع رأس المال في 2007 إلى 896.260.000 د.ج. كانت تابعة للشركة الأم الرياض

سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها)، أما الآن فهي تابعة للشركة الفرعية الزيبان مع 4 وحدات

أخرى، كما هي مبينة في الشكل (10)

الشكل رقم (10): هيكله مجمع الصناعات الغذائية أقروديف



المصدر: (مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-).



ويمكن تقديم معلومات حول المؤسسة محل الدراسة فيما يلي:

- الاسم الجديد: المركب الصناعي التجاري -مطاحن الزيبان القنطرة-
- طبيعة النشاط: للمؤسسة أنشطة إنتاجية مقسمة على نوعين وهي كالاتي:
- الأنشطة الرئيسية: تحويل الحبوب وإنتاج وتسويق المنتجات التي تم الحصول عليها (السميد الدقيق)
- الأنشطة الثانوية: إنتاج وتسويق المنتجات الثانوية (النخالة والأعلاف) وبيعها كأغذية للمواشي.
- الموقع: تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة وتبعد عن الولاية ب 55 كلم.
- المساحة: تقدر مساحتها الإجمالية ب 315647 م<sup>2</sup>.
- طاقة الإنتاج:
- ✓ 1500 قنطار في اليوم من القمح اللين.
- ✓ 5900 قنطار في اليوم من القمح الصلب.
- سعة التخزين:
- ✓ 39000 قنطار من المنتج النهائي.
- ✓ 125000 قنطار من القمح.
- احتياجات المؤسسة من الماء:
- ✓ 3000 لتر من الماء يوميا.
- ✓ أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.
- الطاقة التشغيلية: يقدر عدد عمال الوحدة حاليا ب 179 عامل.
- منتجات المؤسسة: نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -

المنتج	النوع	السعة
السميد	سميد غليظ	(25 كلغ)
	سميد ممتاز	(10 كلغ - 25 كلغ)
	سميد عادي	(25 كلغ)
الدقيق	دقيق ممتاز	(5 كلغ)
	دقيق عادي	(25 كلغ - 50 كلغ)
	دقيق ثانوي	(25 كلغ)
النخالة	نخالة حمراء (نخالة القمح الصلب)	(40-100 كلغ)
	نخالة بيضاء (نخالة القمح اللين)	(40-100 كلغ)
	نخالة مكعبة	(40-100 كلغ)

المصدر: (مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-)

ولديها منتجات أخرى جديدة منها:

CERFIBRES ✓

✓ النافع (سميد كامل من القمح الصلب)

✓ سميد الشعير.

■ المجال البشري:

تحتوي كل مؤسسة على مجموعة من العمال الذين بدورهم يساهمون في تطوير هذه المؤسسة والرفع من إنتاجها وتحسين

مردودها، علما أن العدد الإجمالي لعمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة يقدر ب: 179 عامل يتوزعون حسب التسلسل

المهني للفئات كما يلي:

جدول رقم (03) يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات المؤسسة.

الفئات	العدد	النسبة المئوية
الإطارات	30	17%
أعوان التحكم	79	44%
المنفذين	70	39%
المجموع	179	100%

المصدر: (مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-)

**المطلب الثاني: استراتيجيات مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة- وأهدافها وسياستها.**

**الفرع الأول: بعض الاستراتيجيات المنتهجة في مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-**

يوجد مفهوم خاص للاستراتيجية في المؤسسة، حيث عرفها مستشار التوجيه بناء على مقابلتنا معه على أنها هي " التي تقوي مكانة المؤسسة في السوق وتخلق الثروة وكذا مناصب العمل".

إن الاستراتيجية الأكثر إتباعا في المؤسسة هي استراتيجية السيطرة بالتكاليف وكذا استراتيجية التميز (فأساس اعتماد المؤسسة على هذه الاستراتيجيات هي قواعد السوق أي قانون العرض والطلب). ولكن هناك استراتيجيات أخرى متمثلة في:

✓ استراتيجية التنوع: تنوع في الحجم حسب احتياجات الزبائن وفي المنتج كذلك.

✓ استراتيجية التخصص: متخصصة في السميد والطحين.

✓ استراتيجية تجارية: تشتري منتوجات وتقوم ببيعها (شراء العجائن الغذائية وبيعها) وتهدف إلى توجه جديد ألا وهو إنتاج كسكس الشعير.

كما أن المنافسة كثيفة باعتبارها موجودة في قطاع الصناعات الغذائية، حيث أن هناك مؤسسات رائدة في

الجزائر مثل (Sim - سفينة) التي تجعل مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة- تواجه منافسة شرسة.

كما أن المنتج يحظى بمنافسة محلية (مطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، مطاحن البركة زربية الواد)، وأنها جهوية كذلك في الشرق، إلا أننا من خلال ملاحظتنا نعتقد أنها منافسة وطنية بما أن المنتجات تصل إلى السوق المحلي والجهوي.

### الفرع الثاني: أهداف المؤسسة وسياساتها

إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية وحتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتمثل فيما يلي:

✓ الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم وجلب اهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولاً ودائماً.

✓ تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية عموماً.

إن القدرات الإنتاجية والوضعية المالية المربحة للشركة الفرعية مطاحن الزيبان القنطرة هما عاملان مشجعان على انتعاش السياسة التجارية ولن تدخر أي جهد في ترجمة هذه السياسة بالأفعال التالية:

✓ التوضيح في الشفافية للممارسات والخدمات التجارية مع الشركاء (الزبائن، المساهمين، والمحيط...).

✓ ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوى.

✓ تكوين وتحسيس مجموعة العمال.

✓ الاتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان جودة الخدمة والمنتج.

✓ التحديث وصيانة طاقة الإنتاج.

### **المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-**

تعتبر مؤسسة مطاحن الزيبان من المؤسسات المتوسطة العامة التي تمارس نشاطها الصناعي فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة، وفيما يلي سيتم التعرف على مصالح المؤسسة. (انظر الملحق 1)

1. الرئيس المدير العام: يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير المؤسسة من

كل النواحي بالإضافة إلى أنه:

✓ يمثل المؤسسة خارجياً (الناطق الرسمي للمؤسسة).

- ✓ يعقد إجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة).
  - ✓ يتأسس مجلس الإدارة.
  - ✓ رئيس لجنة حفظ الصحة والأمن.
2. أمانة الرئيس المدير العام: تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح المؤسسة، من مهامها (كل هذه المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام):
- ✓ استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.
  - ✓ استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس.
  - ✓ كتابة المراسلات وتوزيعها على مختلف المصالح.
  - ✓ تحرير إجتماعات مجلس الإدارة.
  - ✓ استقبال الضيوف (زيائن، الإدارة العامة للرياض، الزوار ...).
  - ✓ توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح.
3. هيئة إعادة الهيكلة، دراسة السوق والاتصال:
- ✓ دراسة إعادة الهيكلة للمؤسسة.
  - ✓ دراسة السوق.
  - ✓ تنظيم المشاركة في المعارض الاقتصادية، الإشهار.
  - ✓ تمثل المؤسسة من ناحية الإعلام.
4. المستشار القانوني: يتلخص دور المستشار القانوني في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح أما مهامه فتتمثل في:
- ✓ التكفل بقضايا الشركة محل نزاع سواء مع الأشخاص للطبيعية أو المعنوية (أغلب المنازعات التجارية مع مجموع الزبائن الذين ترتب في ذمتهم ديون تجارية غير مسددة).
  - ✓ متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزئي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة.

- ✓ متابعة إجراءات التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونيين قصد تحصيل الديون المترتبة في ذمة المدين الراهن.
- ✓ متابعة ملفات التأمين على ممتلكات الشركة ضد جميع الأخطار بمعية شركة التأمين CAAT.
- ✓ وكالة بسكرة وتحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن. هذا فضلا عن العمل الإداري الاعتيادي على مستوى الشركة.
- ✓ تحرير المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية.
- ✓ تمثيل الشركة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة حفظ الصحة والأمن، لجنة التأديب، لجنة الصفقات، لجنة تحديد ومراجعة السعر، لجنة إثبات ملفات الزبائن.
- ✓ تمثيل الشركة أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة.
- 5. مشروع الإعلام الآلي: تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة من أجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في وصول المعلومة بالإضافة إلى النتائج السريعة والموثوقة مقارنة بالعملية اليدوية من المهام:
  - ✓ إنشاء برامج أو أحداث التغيرات التطورات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح، من بين البرامج الموجودة في المؤسسة (حساب الأجور، الفوترة، المحاسبة، تسيير المخزون، الاستثمارات، الاهتلاكات (...).
  - ✓ برمجة وصيانة حواسيب المؤسسة.
  - ✓ إدارة شبكة الإعلام الآلي.
  - ✓ مراقبة البرامج وتطبيقها بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة على مختلف البرامج.
  - ✓ المساهمة في الجرد السنوي.
- 6. مصلحة النظافة والأمن: تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن المؤسسة بمختلف أنواعه ونظافتها، وتنقسم إلى فرعين:
  - فرع الأمن: يشرف عليه رئيس فرع مسؤول رؤساء أفواج يشرفون على مجموعة من أعوان الأمن.
  - يمكن تقسيم مهامهم إلى قسمين:

- ✓ مهام خاصة بالأمن العام:
- ✓ حراسة المؤسسة ووسائلها والآلات من كل سرقة أو تعدي.
- ✓ مراقبة كل من يدخل أو يخرج من مؤسسة.
- ✓ إعطاء تأشيرة دخول الشاحنات من أجل رفع المنتج.
- ✓ مهام خاصة بالأمن الصناعي:
- ✓ المحافظة على أمن الآلات من الأخطار.
- ✓ رش الأدوية على الموارد الأولية والآلات لإزالة بعض الأخطار كإزالة السوس مثلا.
- ✓ الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات.
- ✓ إتقان استعمال وسائل الدفاع عن الحريق.

**فرع النظافة:** يوجد تحت إدارته رئيس الفرع مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن:

- ✓ التنظيف الدوري.
- ✓ مراقبة مستوى مخزون المياه وتعقيمه.

#### 7. مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم:

- تعد من أهم المصالح كون أن هذه المصلحة مسؤولة عن مراقبة التسيير داخل المؤسسة، من أهم مهامه:
- ✓ إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة: يتم إعدادها بإتباع خطوط التوجيه التي تقدمها المديرية العامة، وتشمل كل من الميزانية التقديرية للتموين، تسيير المخزون، الإنتاج، المبيعات، الاتصالات (الإشهار...)، الموارد البشرية.
  - ✓ تقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها فمثلا مصلحة المبيعات تقوم بإعداد الميزانية التقديرية.
  - ✓ إعداد اللوح البياني للمؤسسة (التسويق، الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية...) ومقارنتها مع التقديرات وتحليل النتائج.
  - ✓ إعداد التقارير الثلاثية والسادسية: تمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة.
  - ✓ إعداد التقرير السنوي للتسيير: وهو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة.
  - ✓ تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلاتهم.

أي أن دور رئيس المصلحة يكمن في:

✓ جمع المعلومات من مختلف المصالح.

✓ تحليل المعلومات.

✓ إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السداسية والسنوية.

8. هيئة الاحتساب: تعد وظيفة الاحتساب وظيفة مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح

المؤسسة، وهدف المراقبة في هذا المجال تقدير وتقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء

المؤسسة في أداء مسؤولياتهم، وفي هذا الهدف الاحتساب الداخلي يقدم التحليلات، التقييمات،

التوصيات، الآراء والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية الاحتساب.

من جهة أخرى الاحتساب الداخلي يختلف عن المراقبة الداخلية، فالمراقبة الداخلية هي مجموع التدابير الموجودة

داخل التنظيم والمناهج وهدفها هو تأمين حماية الممتلكات، صحة العمليات، تطبيق العمليات، جودة ونوعية

المعلومة ونجاعة عمال المؤسسة.

9. دائرة الاستغلال: تعد دائرة الاستغلال دائرة تقنية بحتة نظرا للمصالح المكونة لها، أساس هذه الدائرة

الإنتاج، ومهمتها تحويل القمح إلى مادة منتهية، لذا تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة في الدائرة أما باقي

المصالح فهي مصالح دعم من أجل تحقيق أهداف المصلحة.

10. مسؤول التقنيات التجارية: ويندرج تحت مهامه (03) مصالح وهي:

✓ مصلحة المبيعات: تعد هذه المصلحة هي المتعامل المباشر مع الزبائن.

✓ مصلحة النقل والوسائل العامة: وتقوم هذه المصلحة بتسيير حظيرة المؤسسة وإيصال الطلايبات إلى

الزبائن.

✓ مصلحة الإرسال والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة، حيث تبدأ المهام من مصلحة المبيعات التي

ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالزبائن، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل مبيعات إلى مصلحة

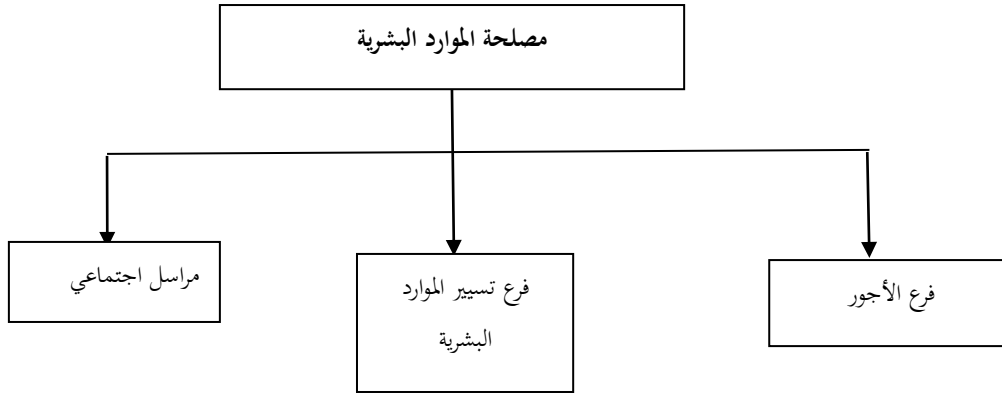
المبيعات للقيام بالعمليات الحسابية، وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي والموضوع فيه خروج



البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بقسم التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضاعة بعد تعبئتها.

11. مصلحة الموارد البشرية: تهتم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكل ما يتعلق بالعمال باعتبارهم الجهاز المتحرك والعملي داخل المؤسسة، وتعمل هذه المصلحة على ضمان حقوق الموظفين بما ومتابعة مساهمهم المهني ومن بين هذه الحقوق (الأجر، المنح، العلاوات).

الشكل رقم (11): هيكلية مصلحة الموارد البشرية.



المصدر: (مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -)

حيث:

1. رئيس مصلحة الموارد البشرية: وهو المسؤول الأول في المصلحة، ومن مهامه:

تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية:

- ✓ التطبيق الكامل للاتفاقية الجماعية.
- ✓ احترام تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.
- ✓ المتابعة اليومية لملفات المستخدمين.
- ✓ متابعة تطور المسار المهني للمستخدمين.
- ✓ تطبيق منهجيات العمل في الإطار القانوني.

✓ المساهمة في إعداد الميزانية التقديرية للمصلحة.

#### متابعة الاحصائيات:

✓ إعداد مخطط التكوين والسهر على تطبيقه.

✓ المشاركة مع رؤساء المصالح في إعداد مخطط التوظيف.

✓ مراقبة كشوف الأجور والرواتب للمستخدمين قبل التخليص.

✓ تقييم عملية تكوين المستخدمين.

2. فرع تسيير الموارد البشرية: يهتم هذا الفرع بكل ما يتعلق بالمسار المهني للموظف من بداية توظيفه حتى نهاية

الخدمة، وهذا الفرع له علاقة مباشرة مع فرع الأجور، ومن مهام هذا الفرع ما يلي:

✓ متابعة مستجدات ملفات الموارد البشرية.

✓ مراقبة كشف الحضور للعمال والمتمهين وتقديمها لفرع الأجور نهاية الشهر.

✓ التكفل بالعتل: السنوية، المرضية، الاستثنائية.

✓ تحرير المقررات (التقاعد، التعيين، تغيير المنصب...).

✓ تحرير العقوبات على العمال بعد استجوابهم.

3. مراسل اجتماعي: يقوم بالمهام التالية:

✓ إنشاء ترقيم للعمال في صندوق الضمان الاجتماعي.

✓ دفع ملفات المرض، حوادث العمل لدى الصندوق الضمان الاجتماعي.

✓ استرجاع مصاريف الأدوية من صندوق الضمان الاجتماعي.

✓ السهر على متابعة ومراقبة ملفات العمال المتواجدة في صندوق الضمان الاجتماعي.

4. فرع الأجور: يقوم هذا الفرع بتمثيل حق العامل من خلال الأجر الذي يتقاضاه، ويتم ذلك كما يلي:

✓ تطبيق العقود الجماعية لإعداد الأجور.

✓ جمع المعلومات لحساب الأجور (مقدمة من فرع تسيير الموارد البشرية).

✓ إدخال معطيات الأجور في قاعدة البيانات.

✓ طبع كشف الأجور.

12. مصلحة المحاسبة والمالية: تقوم بمراقبة كل العمليات المحاسبية للمؤسسة وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج

التجاري.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى نتائج يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

### المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي ، والذي يعد طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، كما يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تعزيز العدالة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

### 1. البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Sps.V23 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

## 2. البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمجلات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

#### 1. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان "القنطرة"، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ (179)، فردا وأن عينة البحث تمثلت في كافة الإطارات والموظفين البالغ عددهم (68)، وقد تم استرجاع (59) استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد استبانة واحدة، وذلك نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (58) استبانة، بنسبة (85.29%).

#### 2. الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	39	67,2%
	أنثى	19	32,8%
	المجموع	58	%100,00
السن	أقل من 30 سنة	20	34,5%
	30 أقل من 40 سنة	21	36,2%
	40 أقل من 50 سنة	8	13,8%
	50 سنة فأكثر	9	15,5%
	المجموع	58	% 100,00
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	21	%36,2
	تقني سامي	5	%8,6
	ليسانس	17	%29,3
	ماستر أو مهندس	14	%24,2
	دراسات عليا	1	%1,7
	المجموع	58	% 100,00
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	%34,5
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	%34,5

من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	6,9%
15 سنة فأكثر	14	24,1%
المجموع	58	100,00%

المصدر: ( مخرجات برنامج SPSSV23)

من خلال الجدول أعلاه نرى أن أغلب الموظفين من فئة الذكور حيث بلغ عددهم (39) بنسبة مئوية (67.2)، أما فئة الإناث فقد بلغ عددهم (19) بنسبة مئوية (32.8)، مما يدل على أن مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة- تهتم بالذكور أكثر من الإناث لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتميز بطغيان الجانب الفني على الكثير من المهام.

أما بالنسبة للسن فيتضح أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30 أقل من 40 سنة) وذلك بنسبة (36.2%) ثم تليها أفراد العينة التي أعمارهم (أقل من 30 سنة) وذلك بنسبة (34.5%)، ثم تليها أفراد العينة التي أعمارهم (50 سنة فأكثر) وذلك بنسبة (15.5%)، ثم أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم بين (40 أقل من 50 سنة) وذلك بنسبة (13.8%) مما يدل على أن مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة-، تهتم بالكفاءات الشابة أكثر حيث تعمل على تجديد اليد العاملة لتستفيد من الطاقة الشبابية.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد العينة فنجد أن أغلبيتهم من مستوى ثانوي فأقل، حيث بلغت نسبتهم (36.2%) ثم تليها الحاصلين على شهادة ليسانس (29.3%) مقابل (24.2%) من حملة شهادة ماستر أو مهندس، في حين كانت نسبة حاملي شهادة تقني سامي (8.6%) تليها نسبة (1.7%) تخص حملة شهادة دراسات عليا، وذلك لأن مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة - أغلب عمالها عاديي لطبيعة نشاطها ومهامها الفنية فهذه الفئة لا يشترط فيها المؤهل العلمي (ثانوي فأقل)، أما بالنسبة للحاصلين على شهادة ليسانس فهم أكبر من الحاملين لشهادة الماستر أو مهندس وذلك حسب شروط التوظيف التي تمت لتوظيفهم أما بالنسبة للتقني سامي و الدراسات العليا كون المؤسسة تحتاج إلى مناصب محدودة فيما يخصهما .

وفيما يخص سنوات الخبرة لدى أفراد العينة فنلاحظ أن أكبر نسبتان هما (34.5%) و (34.5%) تخص كل من الأفراد التي خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، والأفراد التي تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، ثم نسبة

(24.1%) كانت للأفراد التي خبرتهم (15 سنة فأكثر)، في حين أن نسبة (6.9%) من المبحوثين تراوحت خبرتهم ما بين (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، وهذا ما يتماشى مع طبيعة سياسة التوظيف والتقاعد في مؤسسة مطاحن الزيبان- القنطرة-.

### المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

#### الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات.

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات لهذه الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- ✓ إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- ✓ تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- ✓ توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

✓ **القسم الأول:** البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (04) فقرات.

✓ **القسم الثاني:** وينقسم إلى محورين: الأول خاص بأساليب إدارة الصراع التنظيمي وأبعاده المختلفة وتتضمن (25) عبارة، حيث تقسم إلى: (05) عبارات لأسلوب التنافس، (05) عبارات لأسلوب التنازل، (05) عبارات لأسلوب التجنب، (05) عبارات لأسلوب التعاون، (05) عبارات لأسلوب التسوية.

أما المحور الثاني خاص بمتغير العدالة التنظيمية، ويتضمن (15) عبارة، حيث تقسم إلى: (05) عبارات للعدالة التوزيعية، (05) عبارات للعدالة الإجرائية، (05) عبارات للعدالة التعاملية.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكرت الحماسي، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V23):

✓ مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث

وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات

البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

✓ تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.

✓ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية:

(التنافس، التنازل، التجنب، التعاون، التسوية) على المتغير التابع وهو العدالة التنظيمية.

✓ اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي

للبينات (Normal Distribution).

✓ معامل الثبات "ألفا كرو نباخ: Cronbach's coefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة

البحث.

✓ معامل الارتباط بيرسون للتأكد من الاتساق الداخلي للعبارات.

✓ معامل تضخم التباين والتباين المسموح: وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

✓ معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.



المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث (الاستبانة)

**الفرع الأول: ثبات الأداة (Reliability)**

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة

نفسها وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرو نباخ" coefficient alpha

"cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (05): نتائج معاملات الثبات لأداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	التنافس	0.624
	التنازل	0.835
	التجنب	0.817
	التعاون	0.852
	التسوية	0.805
	المجموع	25
العدالة التنظيمية	التوزيعية	0.866
	الإجرائية	0.890
	التعاملية	0.886
	المجموع	15
جميع العبارات	40	0.965

المصدر: ( مخرجات برنامج SPSSV23)

من خلال الجدول رقم (05) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.965) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمجاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "الفا كرو نباخ" (0.940) بالنسبة لعبارات أساليب إدارة الصراع التنظيمي كذلك، في المقابل ما قيمته (0.944) بالنسبة لعبارات محور العدالة التنظيمية، وهو ما يدل على أن ثبات الاستمارة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

### الفرع الثاني: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

#### ✓ صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. (أنظر قائمة المحكمين في الملحق رقم (03)). وقد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبرت الاستبانة صالحة لقياس ما وضعت له.

#### ✓ الصدق الذاتي: (صدق الاتساق الداخلي)

قامت الطالبة بحساب معامل الارتباط Pearson بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، والجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط

نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجداول الموالية:

الجدول رقم (06): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد أسلوب التنافس

الإحصائيات		البعء الفقرات
0,407**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0,002	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,729**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,712**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,838**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,411**	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,001	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	

المصدر: (مخرجات برنامج SPSSV23)

\*\* مستوى الدلالة 1%.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 83.8% و 40.7% عند مستوى دلالة 5% ، ورغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 1 والفقرة 5 والبعد بلغ 40.7% و 41.1% على التوالي، إلا أنه دال إحصائياً عند مستوى دلالة 2% و 1% و 5%، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد أسلوب التنافس.

الجدول رقم(07): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد أسلوب التنازل

الإحصائيات		البعد الفقرات
0,731**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,696**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,740**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,840**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,863**	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: ( مخرجات برنامج SPSSV23)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 86.3% و 69.6% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد أسلوب التنازل.

الجدول رقم(08): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد أسلوب التجنب

الإحصائيات		البعد الفقرات
0,722**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,818**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,744**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,681**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,841**	معامل بيرسون	الفقرة 5

0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: ( مخرجات برنامج SPSSV23)

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 84.1% و 68.1% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد أسلوب التجنب.

الجدول رقم(09): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد أسلوب التعاون

الإحصائيات		البعد الفقرات
0,723**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,793**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,844**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,812**	معامل بيرسون	الفقرة 4

0,000	مستوى الدلالة	الفقرة 5
58	حجم العينة	
0,790**	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: ( مخرجات برنامج SPSSV23)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 84.4% و 72.3% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد أسلوب التعاون.

الجدول رقم(10): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد أسلوب التسوية

الإحصائيات		البعد الفقرات
0,651**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,660**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,826**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى الدلالة	

58	حجم العينة	
0,747**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,851**	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: ( مخرجات برنامج SPSSV23)

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 85.1% و 65.1% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد أسلوب التسوية.

الجدول رقم(11): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العدالة التوزيعية

الإحصائيات		البعد الفقرات
0,725**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,791**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى الدلالة	



58	حجم العينة	
0,849**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,849**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,822**	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: (مخرجات برنامج SPSSV23)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 84.9% و 72.5% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق

الذاتي لفقرات بعد العدالة التوزيعية.

الجدول رقم(12): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العدالة الإجرائية

الإحصائيات		البعء الفقرات
0,788**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,900**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,881**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,807**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,807**	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: ( مخرجات برنامج SPSSV23)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 90.0% و78.8% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد العدالة الإجرائية.

الجدول رقم(13): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العدالة التعاملية

الإحصائيات		البعد الفقرات
0,885**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,688**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,848**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,891**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى الدلالة	
58	حجم العينة	
0,837**	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى الدلالة	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 89.1% و 68.8% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد العدالة التعاملية.

### المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3, 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10, 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1, 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3, 3]. [3]

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع

الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (14): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Asymétrie		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
التنافس	-0,261	0,314	-0,986	0,618
التنازل	-0,184	0,314	-0,424	0,618
التجنب	-0,561	0,314	-0,378	0,618
التعاون	-0,696	0,314	-0,162	0,618
التسوية	-0,429	0,314	-0,156	0,618
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	-0,353	0,314	-0,517	0,618
التوزيعية	-0,016	0,314	-1,197	0,618
الإجرائية	-0,275	0,314	-0,750	0,618
التعاملية	-0,421	0,314	-0,455	0,618
العدالة التنظيمية	-0,311	0,314	-0,903	0,618

المصدر: ( مخرجات برنامج SPSSV23)

من خلال الجدول (14) يتضح أن معاملات الالتواء (*Asymétrie*) لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين  $[-0,016$  و  $-0,696]$ ، وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (*kurtosis*) التي كانت محصورة بين  $[-0,156$  و  $-1,197]$ .

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (15))، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري أساليب إدارة الصراع التنظيمي و العدالة التنظيمية ، واختبار مستوى متغيرات الدراسة في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- وكذا معرفة قوة العلاقة بين المتغيرين، كما نتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل *Rsquare* وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

#### جدول رقم (15): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
أبدا	(1 - 1.79)
نادرا	(1.80 - 2.59)
أحيانا	(2.60 - 3.39)
غالبا	(3.40 - 4.19)
دائما	(4.20 - 5)

المصدر: من إعداد الطالبة

### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

#### الفرع الأول: تحليل فقرات محور أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	<b>1. أسلوب التنافس</b>	<b>2,886</b>	<b>0,789</b>	<b>5</b>	أحيانا
1	تجعل الإدارة الأفراد يتعاملون مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب وخسارة.	3,09	1,113	1	أحيانا
2	تشجع الإدارة الأفراد على الإصرار في تحقيق مطالبهم ومواقفهم.	2,57	1,272	5	نادرا
3	تسمح الإدارة للأفراد بإبداء آرائهم ووجهات نظرهم.	3,03	1,337	2	أحيانا
4	تسمح الإدارة للأفراد بإقناع الجميع باستحقاقهم لمركزهم أو لتوليهم مناصب قيادية أو غيرها.	2,78	1,377	4	أحيانا
5	تفرض الإدارة على الافراد تقديم تنازلات تخص الجميع.	2,97	1,123	3	أحيانا
	<b>2. أسلوب التنازل</b>	<b>2,996</b>	<b>0,992</b>	<b>3</b>	أحيانا
6	تجعل الإدارة الافراد يتجهون الى الأشياء التي يتفقون عليها.	3,12	1,215	3	أحيانا
7	تساهل الإدارة في أداء العمل أحيانا من اجل تحقيق رغبات الأفراد.	2,57	1,186	4	نادرا
8	تعمل الإدارة على مراعاة مشاعر الاخرين للحفاظ على	2,52	1,188	5	نادرا

				العلاقات.	
غالباً	1	1,391	3,55	تعمل الإدارة على القضاء على التهديدات التي يتوقعها الافراد.	9
أحيانا	2	1,390	3,22	تحافظ الإدارة على نفس الصورة والانطباعات الخاصة بما لجعل الأفراد سعداء.	10
غالباً	1	0,982	3,496	<b>3. أسلوب التجنب</b>	
غالباً	2	1,417	3,52	تقوم الإدارة بتجنب الأفراد الوقوع في مواقف تسبب النزاعات لهم.	11
غالباً	3	1,465	3,45	تغرس الإدارة ثقافة بين الافراد تسمح بتفادي الصراعات.	12
غالباً	1	1,123	4,03	تحدد الإدارة المهام الوظيفية للأفراد لتجنب الاصطدام بالآخرين.	13
أحيانا	5	1,100	3,19	تعمل الإدارة على توجيه الافراد بتركيزهم على النقاط التي يتفقون عليها وتجاهل النقاط التي يختلفون فيها.	14
أحيانا	4	1,311	3,29	تعمل الإدارة على خلق جو مناسب للمناقشة بين الافراد مع تفادي المصادمات.	15
أحيانا	2	1,021	3,286	<b>4. أسلوب التعاون</b>	
غالباً	1	1,246	3,52	تسمح الإدارة للأفراد بتبادل مختلف المعلومات لإيجاد حلول للمشكلات.	16
أحيانا	2	1,301	3,31	تشخص الإدارة الأسباب المؤدية للصراع وتتعاون مع أطراف الصراع.	17
أحيانا	5	1,232	3,09	تجعل الإدارة الافراد يفهمون مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض.	18



أحيانا	4	1,315	3,24	تعمل الإدارة على تحسيس الافراد بالمحافظة على علاقاتهم ومراعاة مشاعر بعضهم البعض .	19
أحيانا	3	1,348	3,28	تقوم الإدارة بعقد اجتماعات من اجل التعاون لحل النزاعات.	20
أحيانا	4	0,896	2,910	5. أسلوب التسوية	
غالبا	1	1,173	3,47	تعمل الإدارة دوما على إيجاد حالات من التسوية بين الأطراف المتنازعة.	21
نادرا	4	1,096	2,50	تقدم الإدارة تنازلات مقابل تقديم تنازلات من طرف الافراد.	22
أحيانا	2	1,277	3,14	تقوم الإدارة بتغيير موقف الافراد من اجل الوصول الى تسوية.	23
نادرا	5	1,227	2,40	تعمل الإدارة على تحقيق رغبات الافراد لتجنب أي ضغط منهم.	24
أحيانا	3	1,206	3,05	تختار الإدارة البديل الأمثل لحل الصراع الذي يرضي الطرفين.	25
أحيانا		0,807	3,115	أساليب إدارة الصراع التنظيمي	

المصدر: ( مخرجات برنامج SPSSV23)

من خلال الجدول رقم (16) نستخلص ما يلي:

1. أسلوب التجنب: من خلال الجدول (16) نلاحظ أن بعد "أسلوب التجنب" جاء بالترتيب الأول من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,496)

بانحراف معياري (0,982)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40

– 4,19)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو غالبا على أغلب عبارات هذا البعد حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (4,03) و (3,19)، ونفسر هذا بأن إدارة المؤسسة تحدد المهام الوظيفية للأفراد

لتجنب الاصطدام بالآخرين.

2. **أسلوب التعاون:** من خلال الجدول (16) نلاحظ أن بعد "أسلوب التعاون" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,286) بانحراف معياري (1,021)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,39)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو أحيانا على أغلب عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,52) و (3,09)، ويفسر هذا أن إدارة المؤسسة تسمح للأفراد بتبادل مختلف المعلومات لإيجاد حلول للمشكلات أحيانا في الحالات التي تخرج الأمور عن سيطرة الإدارة.
3. **أسلوب التنازل:** من خلال الجدول (16) نلاحظ أن بعد "أسلوب التنازل" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,996) بانحراف معياري 3. (0,992)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,39)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو نادرا أو أحيانا على أغلب عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,55) و (2,52)، ونفسر هذا بأن إدارة المؤسسة تعمل على القضاء على التهديدات التي يتوقعها الأفراد أحيانا أو نادرا وذلك حسب سرعتها على التشخيص و التحليل .
4. **أسلوب التسوية:** من خلال الجدول (16) نلاحظ أن بعد "أسلوب التسوية" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,910) بانحراف معياري (0,896)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,39)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو نادرا أو أحيانا على أغلب عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,47) و (2,40)، ونفسر هذا بأن إدارة المؤسسة تعمل على إيجاد حالات من التسوية بين الأطراف المتنازعة نادرا أو أحيانا حسب نوع الصراع ونوع الأطراف.
5. **أسلوب التنافس:** من خلال الجدول (16) نلاحظ أن بعد "أسلوب التنافس" جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,886) بانحراف معياري (0,789)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,39)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو أحيانا على أغلب عبارات هذا البعد،

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,09) و (2,57)، ونفسر هذا بأن إدارة المؤسسة تجعل الأفراد

يتعاملون مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب و خسارة أحيانا حسب موضوع الخلاف الموجود .

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن الباحثين اتجهت آرائهم بالموافقة نوعا ما على توفر المتغير المستقل

المتمثل في أساليب إدارة الصراع التنظيمي بأبعادها (أسلوب التنافس، أسلوب التنازل، أسلوب التجنب، أسلوب التعاون،

أسلوب التسوية) أحيانا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي ككل (3,115) وانحراف معياري

قدر ب (0,807)، وهذا يعني أن إدارة المؤسسة تطبق أحيانا أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

### الفرع الثاني: تحليل فقرات محور العدالة التنظيمية.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى العدالة التنظيمية السائدة في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-؟

وللإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور العدالة التنظيمية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	<b>1. العدالة التوزيعية</b>	<b>2,741</b>	<b>1,172</b>	<b>3</b>	أحيانا
1	تشعر أن أعبائك وواجباتك الوظيفية مناسبة جدا.	3,28	1,361	1	أحيانا
2	توزع الجوائز على المرؤوسين حسب الاستحقاق	2,74	1,551	2	أحيانا
3	تحظى بمكافأة رؤسائك عن الجهد الإضافي الذي تبذله	2,43	1,464	5	نادرا
4	تشعر بالتوافق بين ما تحصل عليه من أجر وما تتمتع به من مؤهلات علمية.	2,53	1,417	4	نادرا

أحيانا	3	1,461	2,72	تقدم لك الإدارة امتيازات مماثلة لغيرك في الإدارات الأخرى.	5
أحيانا	2	1,119	3,017	<b>2. العدالة الإجرائية</b>	
غالبا	1	1,388	3,40	يتم تطبيق القرارات الإدارية على موظفي المؤسسة بدون استثناء.	6
أحيانا	3	1,280	3,10	تشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالعدالة.	7
أحيانا	2	1,229	3,12	توفر إدارة المؤسسة كل ما يلزم لتسهيل إجراءات العمل فيها.	8
أحيانا	5	1,363	2,60	تسمح الإدارة للموظفين بالقبول او الاعتراض على القرارات الإجرائية الصادرة.	9
أحيانا	4	1,444	2,86	يعمل المدير على سماع انشغالات كل الموظفين قبل اتخاذ القرارات المهمة.	10
أحيانا	1	1,096	3,155	<b>3. العدالة التعاملية</b>	
أحيانا	3	1,308	3,28	تشعر بأن سلوك الرئيس يتسم بالإنصاف والعدالة.	11
أحيانا	5	1,322	2,62	يفتح الرئيس المجال للاعتراض على القرارات التي يتخذها ويسمح لكم بمناقشتها.	12
أحيانا	2	1,257	3,29	يحرص الرئيس على إشاعة روح التعاون في العمل.	13
أحيانا	4	1,321	3,21	تشعر بنزاهة رئيسك في حسم النزاعات بين المرؤوسين.	14
أحيانا	1	1,400	3,38	يشرح لك رئيسك بشكل واضح أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتك.	15
أحيانا		1,026	2,971	<b>العدالة التنظيمية</b>	

المصدر: ( مخرجات برنامج SPSSV23)

من خلال الجدول رقم (17) نستخلص ما يلي:

### 1. العدالة التعاملية: من خلال الجدول (17) نلاحظ أن بعد "العدالة التعاملية" جاء بالترتيب الأول من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,155) بانحراف معياري (1,096)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,39)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو أحيانا على كل عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,38) و (2,62)، ونفسر هذا بأن الرئيس لا يشرح بشكل واضح أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفة الفرد، وذلك حسب صلاحيات العمل المسطرة في قانون العمل عند بعض المؤسسات.

### 2. العدالة الإجرائية: من خلال الجدول (17) نلاحظ أن بعد "العدالة الإجرائية" جاء بالترتيب الثاني من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,017) بانحراف معياري (1,119)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,39)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو أحيانا على أغلب عبارات هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,40) و (2,60)، ويفسر هذا أن الأفراد يعتبرون أن تطبيق القرارات الإدارية على موظفي المؤسسة يتم أحيانا بشكل غير مرضي بالنسبة لهم .

### 3. العدالة التوزيعية: من خلال الجدول (17) نلاحظ أن بعد "العدالة التوزيعية" جاء بالترتيب الثالث من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,741) بانحراف معياري (1,172)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,39)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو نادرا أو أحيانا على أغلب عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,28) و (2,43).

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن الباحثين اتجهت آرائهم بالموافقة على المتغير التابع المتمثل في العدالة

التنظيمية بأبعادها، (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) أحيانا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للميزة التنافسية ككل (2,971) وانحراف معياري قدر ب (1,026)، وهذا يعني وجود مستوى مقبول للعدالة التنظيمية في المؤسسة.

المطلب الثاني: قوة العلاقة بين المتغيرين

نتطرق في النقطة الموالية إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل بعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي مع

العدالة التنظيمية الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): مصفوفة الارتباط بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية.

		العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التعاملية	العدالة التنظيمية
أسلوب التنافس	معامل الارتباط	0,614	0,676**	0,577**	0,685**
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000
	العدد	58	58	58	58
أسلوب التنازل	معامل الارتباط	0,642**	0,657	0,539**	0,675**
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000
	العدد	58	58	58	58
أسلوب التجنب	معامل الارتباط	0,698**	0,770**	0,640	0,773**
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000
	العدد	58	58	58	58
أسلوب التعاون	معامل الارتباط	0,592**	0,659**	0,529**	0,653
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000
	العدد	58	58	58	58

أسلوب التسوية	معامل الارتباط	0,693**	0,718**	0,573**	0,729**
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000
	العدد	58	58	58	58
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	معامل الارتباط	0,752**	0,807**	0,662**	0,815**
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000
	العدد	58	58	58	58

\*\* مستوى الدلالة 1%.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (برنامج SPSSV23)

من خلال الجدول رقم (18) يمكن استنتاج ما يلي:

بين الصف الأول وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية لأسلوب التنافس مع العدالة التوزيعية إذ بلغ معامل الارتباط (0,614) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو ارتباط متوسط، ومع العدالة الإجرائية وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الارتباط (0,676) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو ارتباط متوسط، ومع العدالة التعميلية وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الارتباط (0,577) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو ارتباط متوسط، ومع العدالة التنظيمية ككل وجود علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الارتباط (0,685) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو ارتباط متوسط، وهذا يوضح على أن أسلوب التنافس له علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة مع العدالة التنظيمية ومع أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعميلية).

بين الصف الثاني أن أسلوب التنازل أبرز وجود علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة إحصائية مع العدالة التوزيعية إذ بلغ معامل الارتباط (0,642) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو ارتباط متوسط، ومع العدالة الإجرائية وجود علاقة

إرتباط موجبة ذو دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الارتباط (0,657) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو إرتباط متوسط، ومع العدالة التفاعلية وجود علاقة إرتباط موجبة ذو دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الارتباط (0,539) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو إرتباط متوسط ، ومع العدالة التنظيمية ككل وجود علاقة إرتباط موجبة ذو دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الارتباط (0,675) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو إرتباط متوسط ، وهذا يوضح على أن أسلوب التنازل له علاقة إرتباط موجبة و متوسطة مع العدالة التنظيمية ومع أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية ، العدالة التفاعلية).

بين الصف الثالث أن أسلوب التجنب أبرز وجود علاقة إرتباط موجبة ذو دلالة إحصائية مع العدالة التوزيعية إذ بلغ معامل الارتباط (0,698) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو إرتباط قوي، ومع العدالة الإجرائية وجود علاقة إرتباط موجبة ذو دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الارتباط (0,770) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو إرتباط قوي ، ومع العدالة التفاعلية وجود علاقة إرتباط موجبة ذو دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الارتباط (0,640) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو إرتباط متوسط ، ومع العدالة التنظيمية ككل وجود علاقة إرتباط موجبة ذو دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الارتباط (0,773) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو إرتباط قوي ، وهذا يوضح على أن أسلوب التجنب له علاقة إرتباط موجبة و قوية مع العدالة التنظيمية ومع أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية ، العدالة التفاعلية).

بين الصف الرابع أن أسلوب التعاون أبرز وجود علاقة إرتباط موجبة ذو دلالة إحصائية مع العدالة التوزيعية إذ بلغ معامل الارتباط (0,592) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو إرتباط متوسط ، ومع العدالة الإجرائية وجود علاقة إرتباط موجبة ذو دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الارتباط (0,659) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو إرتباط متوسط ، ومع العدالة التفاعلية وجود علاقة إرتباط موجبة ذو دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الارتباط (0,529) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو إرتباط متوسط ، ومع العدالة التنظيمية ككل وجود علاقة إرتباط موجبة ذو دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الارتباط (0,653) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو إرتباط متوسط ، وهذا يوضح على أن أسلوب التعاون له علاقة إرتباط موجبة و متوسطة مع العدالة التنظيمية ومع أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية ، العدالة التفاعلية).



بين الصف الخامس أن أسلوب التسوية أبرز وجود علاقة إرتباط موجبة ذو دلالة إحصائية مع العدالة التوزيعية إذ بلغ معامل الإرتباط (0,693) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو إرتباط قوي، ومع العدالة الإجرائية وجود علاقة إرتباط موجبة ذو دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الإرتباط (0,718) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو إرتباط قوي ، ومع العدالة التعمالية وجود علاقة إرتباط موجبة ذو دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الإرتباط (0,573) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو إرتباط متوسط ، ومع العدالة التنظيمية ككل وجود علاقة إرتباط موجبة ذو دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الإرتباط (0,729) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو إرتباط قوي ، وهذا يوضح على أن أسلوب التسوية له علاقة إرتباط موجبة و قوية مع العدالة التنظيمية ومع أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية ، العدالة التعمالية).

بين الصف السادس أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي أبرز وجود علاقة إرتباط موجبة ذو دلالة إحصائية مع العدالة التوزيعية إذ بلغ معامل الإرتباط (0,752) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو إرتباط قوي، ومع العدالة الإجرائية وجود علاقة إرتباط موجبة ذو دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الإرتباط (0,807) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو إرتباط قوي ، ومع العدالة التعمالية وجود علاقة إرتباط موجبة ذو دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الإرتباط (0,662) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو إرتباط متوسط ، ومع العدالة التنظيمية ككل وجود علاقة إرتباط موجبة ذو دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الإرتباط (0,815) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو إرتباط قوي ، وهذا يوضح على أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي لها علاقة إرتباط موجبة و قوية مع العدالة التنظيمية ومع أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية ، العدالة التعمالية).

### المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

#### الفرع الأول: الاختبارات القبلية للانحدار.

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، والجدول رقم (19) يبين نتائج هذه الاختبارات.

#### الجدول رقم (19) : اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
أسلوب التنافس	1,694	0,590
أسلوب التنازل	3,360	0,298
أسلوب التجنب	4,142	0,241
أسلوب التعاون	3,561	0,281
أسلوب التسوية	3,060	0,327

المصدر: ( مخرجات برنامج SPSSV23)

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1,694 و 4,142)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0,241 و 0,590)، وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وسنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي (التنافس، التنازل، التجنب، التعاون، التسوية) في تعزيز العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- عند مستوى الدلالة 0.05"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (20): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	43,136	5	8,627	26,446	0,000*
الخطأ	16,963	52	0,326		
المجموع الدوري	60,099	57			

المصدر: ( مخرجات برنامج SPSSV23)

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000)

معامل التحديد (R2)=0,718

معامل الارتباط (R)=0,847

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (26,446) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

كما يتضح لنا من خلال الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في المتغير التابع العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (26,446) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة (F) دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرين بنسبة 84,7%، حيث أن متغير أساليب إدارة الصراع التنظيمي يفسر ما نسبته (71,8%) من التباين الحاصل في العدالة التنظيمية، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية

وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان-القطرة- عند مستوى الدلالة 0.05".

#### المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

##### الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية.

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير أثر كل بعد من أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز العدالة التنظيمية وذلك فيما يلي:

الجدول رقم (21): اختبار أثر أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة في تعزيز العدالة التنظيمية من خلال الانحدار الخطي المتعدد.

المتغيرات المستقلة	B قيمة	Beta	قيمة المحسوبة t	مستوى الدلالة t	معامل الارتباط	معامل التحديد
أسلوب التنافس	0,457	0,351	3,661	0,001	0,847	0,718
أسلوب التنازل	-0,054	-0,052	-0,386	0,701		
أسلوب التجنب	0,438	0,419	2,797	0,007		
أسلوب التعاون	0,032	0,032	0,231	0,818		
أسلوب التسوية	0,263	0,230	1,783	0,080		

المصدر: ( مخرجات برنامج SPSSV23)

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يبين الجدول رقم (21) ما يلي:

✓ وجود أثر لأسلوب التنافس بقيمة ( $Beta=0,351$ ، مستوى الدلالة =  $0.001$ ) في العدالة التنظيمية، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التنافس في العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

✓ عدم وجود أثر لأسلوب التنازل بقيمة ( $Beta=-0,052$ ، مستوى الدلالة =  $0,701$ ) في العدالة التنظيمية، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التنازل في العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

✓ وجود أثر لأسلوب التجنب بقيمة ( $Beta=0,419$ ، مستوى الدلالة =  $0,007$ ) في العدالة التنظيمية، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التجنب في العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

✓ عدم وجود أثر لأسلوب التعاون بقيمة ( $Beta=0,032$ ، مستوى الدلالة =  $0,818$ ) في العدالة التنظيمية، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التعاون على تعزيز العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

✓ عدم وجود أثر لأسلوب التسوية بقيمة ( $Beta=0,230$ ، مستوى الدلالة =  $0,080$ ) في العدالة التنظيمية، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التسوية في العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

ولبيان أهمية كل متغير مستقل في الإسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز العدالة التنظيمية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise"، فتبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم (22) أن قوة العلاقة بين المتغيرين أساليب إدارة الصراع التنظيمي، العدالة التنظيمية  $0,773$  وفقاً لما تشير له قيمة  $R$ ، بينما فسر هذا البعد ( $59,7\%$ ) من التباين في مستوى العدالة التنظيمية وذلك بالإعتماد على قيمة  $R^2$ . كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين المستقلين مجتمعين أسلوب التجنب وأسلوب التنافس وبين المتغير التابع العدالة

التنظيمية بلغت 0.834 وفقا لما تشير له قيمة R وقد فسر هذين المتغيرين 69,6% من التباين في مستوى العدالة التنظيمية.

بينما خرج من معادلة الانحدار المتغيرات المستقلة أسلوب التنازل، أسلوب التعاون، أسلوب التسوية إذ لم يكن لها دور مهم في تفسير بيانات المتغير التابع "العدالة التنظيمية"

الجدول رقم (22): الانحدار المتعدد التدريجي.

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
أسلوب التجنب	0,773	0,597
أسلوب التجنب + أسلوب التنافس	0,834	0,696

المصدر: ( مخرجات برنامج SPSSV23)

### الفرع الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

من خلال ما سبق نوضح ما يلي:

- ✓ تؤكد نتائج الدراسة أن بعد أسلوب التنافس له أثر معنوي في تعزيز العدالة التنظيمية، حيث أن الإدارة تسعى لوجود اهتمام ملائم بأسلوب التنافس مما يؤكد عدم اهتمامهم بالتوضيح من أجل الآخرين وأن مصالح أطراف الصراع الأخرى تأتي بمراتب متأخرة من أولوياتهم ومصالحهم الخاصة، كما تحرص على وضع كل عامل في المنصب الذي يتماشى مع قدراته ومؤهلاته العلمية وكفاءته وذلك من تحقيق التنافس المطلوب وتحقيقه للفوز.
- ✓ كما أكدت نتائج الدراسة بأن بعد أسلوب التنازل ليس له أثر معنوي في تعزيز العدالة التنظيمية، حيث أن الإدارة لا تتساهل في أداء الأعمال المطلوبة من الموظفين ولا تراعي مشاعرهم ولا تقدم تنازلات لهم، بمعنى لا تترك المصالح الخاصة ولا تمنح أولوية للآخرين، كما تحرص على تطبيق جميع التعليمات والإجراءات في عملية اتخاذ القرارات ولا تقدم أي تنازلات للأفراد.

✓ وأظهرت نتائج الدراسة أن بعد أسلوب التجنب له أثر معنوي في تعزيز العدالة التنظيمية، حيث أن الإدارة تحرص على عدم وقوع الموظفين في مواقف تسبب النزاعات، كما أنها ترى أهمية التغاضي عن أسباب الصراع عندما لا تملك القدرة على التفوق فيه أو على أمل تحسن مواقفها بعد مرور مدة زمنية، بمعنى تجنب الصراع وانتظار فرصة الفوز به بعد التأكد من تحقق شروط الفوز. كما يتم تفعيل الرقابة الذاتية لتجنب الصراع مع الرؤساء والحفاظ على العلاقة الجيدة بينهما والاحترام المتبادل.

✓ كما أكدت نتائج الدراسة بأن بعد أسلوب التعاون ليس له أثر معنوي في تعزيز العدالة التنظيمية حيث أن الإدارة لا تتعاون مع الأفراد فهم لا ينجزون العمل كفريق واحد و هذا راجع لعدم التوازن في توزيع أعباء العمل و هذا من خلال تكليف أفراد دون غيرهم بإنجاز كثير من الأعمال أو تلك المرتبطة بمدة زمنية محدودة، إضافة إلى نقل نفس الأشخاص بين المصالح التي تعني كثرة العمل و قلة الأفراد ، كما وجود منطق الإتكالية على الزملاء في المصلحة و ذلك من خلال إهدار الوقت في التنقل بين المكاتب و المصالح و غيرها من السلوكيات ، مما يجبر بعض الموظفين على تحديد الوظائف و المهام فيما بينهم مسبقا لتفادي هذه الأنواع من الإتكال.

✓ كما أكدت نتائج الدراسة بأن بعد أسلوب التسوية ليس له أثر معنوي في تعزيز العدالة التنظيمية حيث أن الإدارة لا تقوم بتسويات تسمح بالقضاء أو التقليل من الصراعات ولا تعطي إدراك تام للأفراد حول العدالة التوزيعية والإجرائية، وعدم زيادة منح المكافآت على أساس المساهمة والجهد المبذول والمساواة في فرص الحصول عليها دون مراعاة الخصائص الشخصية، وعدم مراعاة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة مطاحن الزيبان- القنطرة- محل الدراسة، وتم التطرق إلى تعريفها نشاطها، أهدافها وهيكلتها، واعتمدنا في البحث على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من موظفيها، وتضمن الاستبيان محورين أساسيين هما: أساليب إدارة الصراع التنظيمي و العدالة التنظيمية، وعند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغه وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج SPSS، وقد قمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون من أجل تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها للإجابة على الإشكالية وتحديد تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز العدالة التنظيمية لدى مؤسسة مطاحن الزيبان- القنطرة-، وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي على نحو مستقل في مستوى العدالة التنظيمية لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $a=0.05$ ) للأبعاد التالية: أسلوب التنافس، أسلوب التجنب على العدالة التنظيمية و خاصة عندما يكون الأسلوبين مجتمعين معا.



خاتمة

أصبحت هناك ضرورة ملحة تفرض نفسها على منظمات الأعمال، ألا وهي تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها، باعتبارها الجهة المسؤولة على المورد البشري والركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها.

وأصبح البحث عن تحقيق العدالة التنظيمية وتعزيزها لدى الأفراد أمر ضروري ومهم، ويتم ذلك في المنظمات من خلال عدة أساليب من بينها أساليب إدارة الصراع التنظيمي، التي لها دور فعال في تحقيق العدالة التنظيمية في المنظمة. وعليه في ضوء ما جاء في هذه الدراسة من مفاهيم حول إدارة الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية، والعلاقة التآثرية بينهما، ومن خلال ما توصلنا إليه من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-، من أجل معرفة أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز العدالة التنظيمية، استخلصنا جملة من النتائج:

#### ■ النتائج النظرية:

- ✓ أن لإدارة الصراع التنظيمي أهمية بالغة في حياة المؤسسات، خاصة وأنها من المواضيع الحديثة في الآونة الأخيرة.
- ✓ تعمل إدارة الصراع على التعامل مع الصراع مهما كان نوعه سواء بتفاديه أو علاجه أو الاستفادة منه.
- ✓ للصراع التنظيمي مصادر تتمثل في مشكلات الاتصالات الإدارية ومعوقات التنظيم والبيئة، كون المنظمة نظام مفتوح.
- ✓ من أكثر مظاهر الصراع التنظيمي شيوعاً في المنظمات عمل النقابات والإضرابات العمالية.
- ✓ للعدالة التنظيمية أشكال يمكن ان تتوفر مع بعضها البعض أو إحداها (الداخلية، الخارجية، الفردية).
- ✓ الركيزة الأساسية لدراسة العدالة التنظيمية تتمثل في أبعادها الأساسية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية).

### ■ النتائج التطبيقية:

- ✓ أظهرت الدراسة أنه ليس هناك تطبيق لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بمستوى جيد داخل المؤسسة، وهذا راجع لعدم اهتمام الإدارة بسلوك الأفراد داخل المنظمة.
- ✓ أظهرت الدراسة كذلك أن المؤسسة محل الدراسة لا تسودها عدالة تنظيمية وهذا وفق آراء الباحثين، لأنها تسعى لتحقيق أهدافها ومصالحها دون مراعاة الأفراد داخل المنظمة.
- ✓ أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود أثر لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز العدالة التنظيمية، إذ أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي تفسر ما مقداره (71.8%) من التباين الحاصل في العدالة التنظيمية.
- ✓ وضحت الدراسة أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي لها علاقة إرتباط موجبة وقوية بالعدالة التنظيمية بنسبة 81.5% عند مستوى الدلالة (0.000).
- ✓ بينت الدراسة أنه يوجد أثر لكل من بعدي التنافس والتجنب في تعزيز العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وخاصة عندما يكونا مجتمعين معا، حيث يفسران أثرهما على العدالة التنظيمية ب 69.6% من التباين الحاصل في العدالة التنظيمية.

### ■ الاقتراحات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا رأينا أن نضع مجموعة من الاقتراحات أهمها:
- ✓ بما أن النتائج أظهرت أن هناك أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة، فنوصى بالمحافظة على هذا المستوى من التطبيق لإدارة الصراع والعمل على تحسينه أكثر والرفع منه لما لا، ومسايرة كل ما هو جديد في هذا المجال.
- ✓ ضرورة العمل على إيجاد آليات فاعلة لتطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمي من أجل ضمان تحقيق العدالة التنظيمية مع تحديد وقت تطبيقها ومطابقتها مع كل نوع من أنواع العدالة التنظيمية.
- ✓ زيادة الاهتمام بالعدالة التوزيعية حيث تؤثر على معنويات الأفراد بشكل كبير.
- ✓ تكثيف اللقاءات المستمرة مع المسؤولين المباشرين في مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة- للتعرف على المشاكل الموجودة والمناقشة بكل شفافية.

- ✓ إجراء المزيد من البحوث الميدانية في مؤسسة مطاحن الزيبان -الفتنطرة- للتعرف على عوامل أخرى تؤثر على العاملين وخاصة المرتبطة بالعدالة التنظيمية في المنظمة.
- ✓ العمل على تطوير أساليب أخرى لإدارة الصراع التنظيمي من أجل الاستعانة بها في مواقف الصراع ومظاهره المتنوعة.

### ■ آفاق البحث:

- على ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفرت عنها واستكمالاً لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:
- ✓ أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية.
  - ✓ أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الالتزام التنظيمي.
  - ✓ دور إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز روح المواطنة لدى العاملين.

## قائمة المراجع والمصادر

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

#### ■ الكتب:

1. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2013)، إدارة النزاعات والصراعات في العمل. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
2. سالم تيسير الشرايدة (2008)، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. عبد الرزاق هاشم عادل (2010)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. عبد الله بن عبد الغني الطجم، وطلق بن عوض الله السواط (2003)، السلوك التنظيمي المفاهيم - النظرية - التطبيقات. (الإصدار الطبعة الرابعة)، دار حافظ للنشر والتوزيع المملكة العربية السعودية.
5. عبد المهدي مساعده ماجد (2016)، السلوك التنظيمي. (الإصدار الطبعة الأولى)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
6. فايز عبد العاطي القمحاوي نوره (2017)، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الرياضية. (الإصدار الطبعة الأولى)، الإسكندرية.
7. كاظم حمود الفريجات خضير، سلامة اللوزي موسى، والشهابي أنعام (2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. (الإصدار الطبعة الأولى)، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. كاظم حمود خضير (2002)، السلوك التنظيمي. (الإصدار الطبعة الأولى)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
9. كامل محمد المغربي (2004)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. (الإصدار الطبعة الثالثة)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. محمد العزازي أحمد ادريس (2009)، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري. حقوق التأليف والطبع والنشر محفوظة للمؤلف.
11. محمد الطعامنه، وأحلام رجب الشاوي (2011)، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
12. محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2016)، السلوك التنظيمي. (الإصدار الطبعة الأولى)، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
13. موسى سلامة اللوزي (2009)، السلوك التنظيمي. اغراء للنشر والتوزيع، الأردن.

14. مؤمن عبد الحميد عبد العزيز، وسيد بشير محمد محمد (2015)، العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

15. يوسف كافي مصطفى (2015)، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية. (الإصدار الطبعة الأولى). دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### ■ الرسائل و الأطروحات :

1. ابتسام يوسف محمد مرزوق (2011)، إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. غزة، كلية التربية، تخصص أصول التربية ، ادارة تربوية، الجامعة الإسلامية.

2. أحمد اللوح أحمد يوسف (2008)، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الاسلامية. غزة، كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

3. إسماعيل محمود الفقعاوي ميسون (2017)، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. غزة، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر.

4. الحرسي حياة سرير (2019/2018)، التأثير التفاعلي بين العدالة و الثقة التنظيمية و انعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال .

5. بن موسى بن عبد الله صفحي يحي (2011)، الأنماط القيادية و علاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة ، تخصص الإدارة التنفيذية ، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية.

6. خليل الحلبي أحمد (2014)، واقع نزاع الصلاحيات بين مؤسسات السلطة التنفيذية وإستراتيجيات إدارته محافظات قطاع غزة نموذجا 2007-2014. غزة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، فلسطين.

7. خميس أسماء (2014/2013)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج " توماس " و " كولمان " وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي. سطيف، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، تخصص السلوك التنظيمي ،قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا، جامعة سطيف 2.

8. رابح العايب (2009/2008)، القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب الحجارف و الرافعات C.P.G بقسنطينة. قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، قسم علم النفس، جامعة منتوري.

9. رمزي خرموش مراد (2013-2014)، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف. بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص التنظيم و العمل ، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
10. زرفاوي آمال (2013/2014)، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل -بسكرة-. بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، شعبة علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع التنظيم ، جامعة محمد خيضر.
11. سلام محمود السبوع (2010)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية و الخاصة في محافظة الكرك. قسم الأصول و الإدارة التربوية.
12. سمية جقيدل (2018/2019)، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط. الأغواط، كلية العلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس و علوم التربية و الأرتوفونيا، تخصص علم النفس تنظيم و عمل ، جامعة عمار ثليجي.
13. شروق عبد المحسن المتروك (2010)، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط و التنمية بدولة الكويت. كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
14. عبد الحق جبايلي (2013-2014)، العدالة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية : مؤسسة سونغاز - أم البواقي-إنموجا-. كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة البلدة 2، الجزائر.
15. عبد الفتاح زهدي عيسى إبراهيم (2009)، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. كلية العلوم التربوية ، تخصص الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
16. عبد الفتاح سلطان (2015/2016)، أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة. بسكرة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد خيضر.
17. عبد الله عدمان (2014/2015)، العدالة التنظيمية و تأثيرها في أداء الموارد البشرية. دراسة حالة مصنع المصبرات الجديد للجزائر (NCA). كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة البلدة 2.
18. لحول لامية (2018/2019)، إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية بمكتبات جامعة محمد خيضر بسكرة - قطب شتمة-. بسكرة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الانسانية، تخصص علم المكتبات، جامعة محمد خيضر.



19. ماهر علي الخزاعي (2013)، أثر العدالة التنظيمية على الإلتناء التنظيمي دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي. كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال ، جامعة دمشق.
20. محمد بن محمد بن جابر الشهري (2014)، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة و علاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم. كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى.
21. محمد بن مسلم سعيد الشنفرى (2007)، العدالة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي مكتب وزير الدولة و محافظ ظفار في سلطنة عمان . عمادة الدراسات العليا، سلطنة عمان.
22. محمد حسين عساف (2013)، إدارة الصراع التنظيمي و أثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة -دراسة ميدانية- . جامعة سانت كليمنتس العالمية ، فرع الأنبار، العراق.
23. مها ماهر الموقدة (2010)، الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن و علاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين. كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
24. نور الدين عسلي (2009/2008)، إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحوضنة -ولاية المسيلة - . كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر.

#### ■ المقالات :

1. أحمد فارس علي ، مكي البناء زينب، و مهدي شهيد جنان (2017)، دور إستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية في جامعة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 13، العدد 51، الصفحات 243-277.
2. الزهرة عيسات فطيمة، وأحمد جميل (2016)، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية. المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، الصفحات 303-324.
3. جواد كاظم فايق، ورحمه راشد علي (2017)، تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع في الأداء التمريضي البحث التطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي. مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 3، الصفحات 673-696.
4. سلامة عبد الله الطعامسة، وعبد الحفيظ علي حسب الله (30 جوان، 2015)، أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات Q I Z في الأردن. مجلة رؤى إقتصادية، ال عدد 8، الصفحات 292-310.
5. عبد الله علي فائزة، و أحمد صالح صالح (2018)، إستراتيجيات إدارة الصراع في التنظيمات الإدارية. مجلة المنصورة، العدد 30، الصفحات 69-102.

6. عبد محمد علي أمل، والياسري أكرم (2007)، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع إستراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية. مجلة أهل البيت عليهم السلام، العدد 5، الصفحات 116-135.
7. محمود علي العبيدي أمل (2008)، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة. مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد التاسع و الستون، الصفحات 78-102.
8. محمود قادر الحيايي عبد القادر (2009)، مقارنة فاعلية أساليب معالجة الصراع التنظيمي في المنظمات الرياضية العراقية. مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 15، العدد 52، الصفحات 22-52.
9. مشعل قدوري فائق، ونايف محمود غلا (2019)، دور إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز سلوك العمل -دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 47، الجزء 2، الصفحات 35-58.
10. مصطفى عطا خالدية، عارف بريس مها، وأحمد عباس سامي (2014)، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي (دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية). مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 23، الصفحات 119-157.
11. مصطفى عطا خالدية، ومحمد حسن العزاوي باسل (2014)، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي. مجلة الدنانير العراقية، المجلد 1، العدد 5، الصفحات 104-133.
12. نداء جواد العبيدي (2012)، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، الصفحات 74-107.

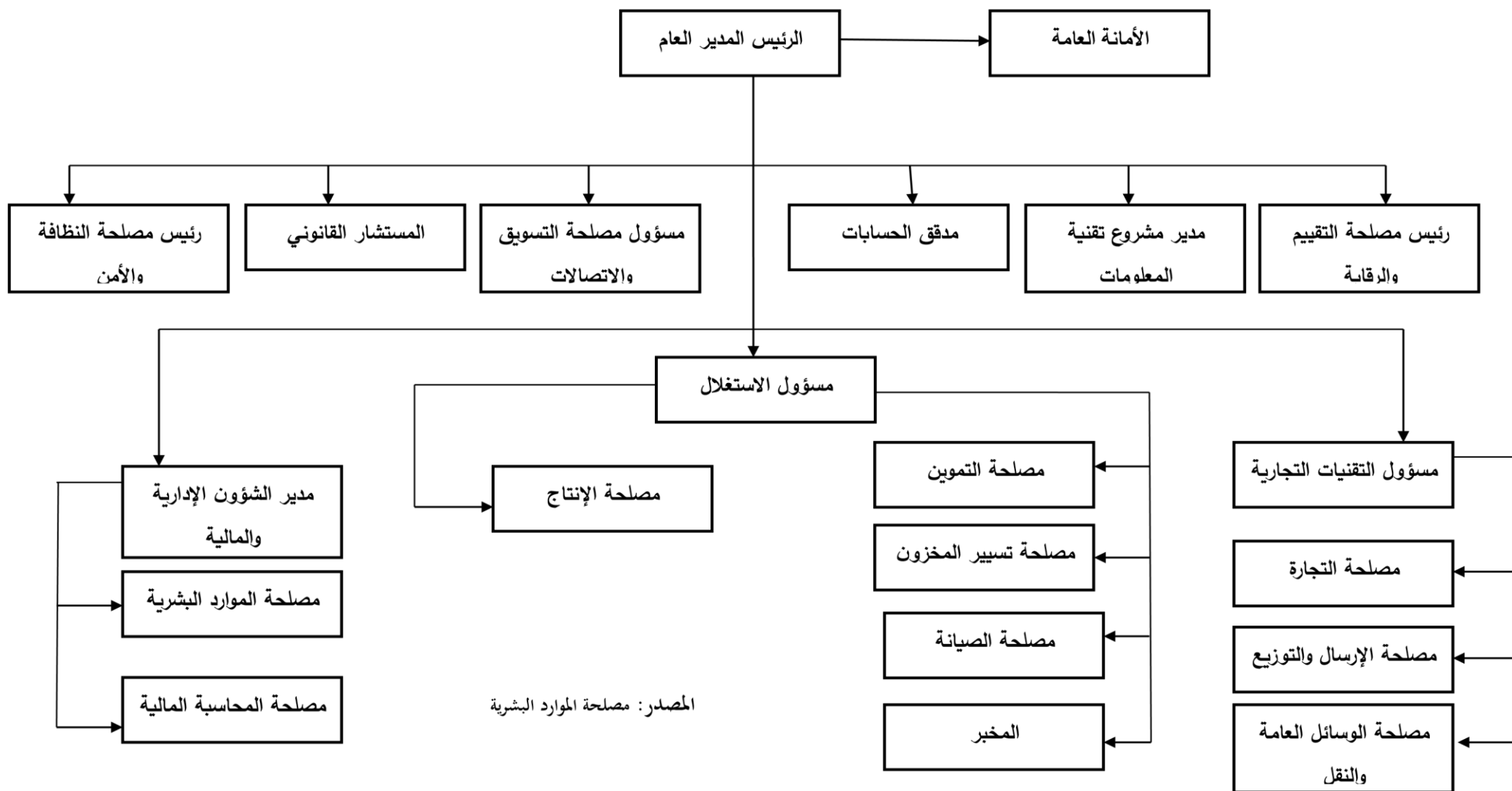
#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Hossein, K. M., & Nasseur, H. (2010, October). **Conflict Management Styles: The Iranian General Preference Compared to the Swedish.** *International Journal of Innovation , Management and Technology*, 1(4), pp. 419-426.
2. Kirk , B., & James W , G. (2002). *Capitalizing on Conflict Strategies and Practices for Turning Conflict to Synergy in Organizations* ; (éd. 1). Davies-Black.
3. Rahim, M. (2001). *Managing Conflict in Organizational* (éd. THIRD EDITION). London: OUORUM BOOKS.
4. Robbins, s. (2001). **organizational Behavior.** *prentice hall international Inc ; Upper saddle River ; New Jersey*, p. 392.

5. Robert, W. (1997). **An Investigation of the relationship between principals self efficacy ; beliefs and their methods of managing conflict with teachers.** *Disseration Abstracts International*, 57(6).
6. Rue, L. W., & Bayars, L. I. (1997). **Human Resource Management.** (5<sup>th</sup> (Ed)), p. 325.
7. Saale, F., & Moore, S. (1993). **Perception of Promotional Fairness and Promotion candidates Qualification.** *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 105-110.
8. Thomas K.W., K. R. ((1974, 2007)). ***Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument***



الملاحق



الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة - الملحق رقم (01)

الملحق رقم (02)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستمارة استبيان حول



أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز العدالة التنظيمية

بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة -

أخي /أختي الفاضل (ة) تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز بحث علمي لتحضير شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز العدالة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الزيبان- القنطرة -

نرجو منكم الإختيار بكل حرية حول العبارات الموجودة في هذا الإستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة وفقا للإحتمالات المدرجة وليكن في علمك أن الغرض منه هو علمي بحت.

تحت إشراف الأستاذة :

من إعداد الطالبة:

خان أحلام

قري خديجة

السنة الجامعية: 2020/2019.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

الغرض من هذا القسم هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، فالرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي يناسبكم.

الجنس: ذكر  أنثى

السن: أقل من 30 سنة  30 أقل من 40 سنة  40 أقل من 50 سنة

50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: ثانوي فأقل  تقني سامي  ليسانس  ماستر أو مهندس

دراسات عليا

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 الى أقل من 10 سنوات

من 10 الى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستمارة

المحور الأول: أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

الرجاء وضع علامة (X) في خانة واحدة فقط من الخانات أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك وذلك بغرض معرفة أكثر الأساليب إدارة الصراع التنظيمي استخداماً في المؤسسة.

أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

أسلوب التنافس					
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الأسئلة
					01 تجعل الإدارة الأفراد يتعاملون مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب وخسارة.
					02 تشجع الإدارة الأفراد على الإصرار في تحقيق مطالبهم ومواقفهم.
					03 تسمح الإدارة للأفراد بإبداء آرائهم ووجهات نظرهم.
					04 تسمح الإدارة للأفراد بإقناع الجميع باستحقاقهم لمركزهم أو لتوليهم مناصب قيادية أو غيرها.
					05 تفرض الإدارة على الأفراد تقديم تنازلات تخص الجميع.

أسلوب التنازل					
				06	تجعل الإدارة الافراد يتجهون الى الأشياء التي يتفوقون عليها.
				07	تسهل الإدارة في أداء العمل أحيانا من اجل تحقيق رغبات الأفراد.
				08	تعمل الإدارة على مراعاة مشاعر الاخرين للحفاظ على العلاقات.
				09	تعمل الإدارة على القضاء على التهديدات التي يتوقعها الافراد
				10	تحافظ الإدارة على نفس الصورة والانطباعات الخاصة بما لجعل الأفراد سعداء.
أسلوب التجنب					
				11	تقوم الإدارة بتجنب الأفراد الوقوع في مواقف تسبب النزاعات لهم.
				12	تغرس الإدارة ثقافة بين الافراد تسمح بتفادي الصراعات
				13	تحدد الإدارة المهام الوظيفية للأفراد لتجنب الاصطدام بالآخرين.
				14	تعمل الإدارة على توجيه الافراد بتركيزهم على النقاط التي يتفوقون عليها وتجاهل النقاط التي يختلفون فيها.
				15	تعمل الإدارة على خلق جو مناسب للمناقشة بين الافراد مع تفادي المصادمات.
أسلوب التعاون					
				16	تسمح الإدارة للأفراد بتبادل مختلف المعلومات لإيجاد حلول للمشكلات.
				17	تشخص الإدارة الأسباب المؤدية للصراع وتتعاون مع أطراف الصراع.
				18	تجعل الإدارة الافراد يفهمون مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض.
				19	تعمل الإدارة على تحسيس الافراد بالمحافظة على علاقاتهم ومراعاة مشاعر بعضهم البعض.
				20	تقوم الإدارة بعقد اجتماعات من اجل التعاون لحل النزاعات.
أسلوب التسوية					
				21	تعمل الإدارة دوما على إيجاد حالات من التسوية بين الأطراف المتنازعة
				22	تقدم الإدارة تنازلات مقابل تقديم تنازلات من طرف الافراد.
				23	تقوم الإدارة بتغيير موقف الافراد من اجل الوصول الى تسوية.
				24	تعمل الإدارة على تحقيق رغبات الافراد لتجنب أي ضغط منهم



					تختار الإدارة البديل الأمثل لحل الصراع الذي يرضي الطرفين.	25
--	--	--	--	--	---	----

### المحور الثاني: العدالة التنظيمية

الرجاء وضع علامة (X) في خانة واحدة فقط من الخانات أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك وذلك بغرض معرفة أكثر أبعاد العدالة التنظيمية السائدة.

#### أبعاد العدالة التنظيمية

العدالة التوزيعية						
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الأسئلة	
					تشعر أن أعبائك وواجباتك الوظيفية مناسبة جداً.	01
					توزع الحوافز على المرؤوسين حسب الاستحقاق.	02
					تحظى بمكافأة رؤسائك عن الجهد الإضافي الذي تبذله.	03
					تشعر بالتوافق بين ما تحصل عليه من أجر وما تتمتع به من مؤهلات علمية.	04
					تقدم لك الإدارة امتيازات مماثلة لغيرك في الإدارات الأخرى.	05
العدالة الإجرائية						
					يتم تطبيق القرارات الإدارية على موظفي المؤسسة بدون استثناء.	06
					تشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالعدالة.	07
					توفر إدارة المؤسسة كل ما يلزم لتسهيل إجراءات العمل فيها.	08
					تسمح الإدارة للموظفين بالقبول أو الاعتراض على القرارات الإجرائية الصادرة.	09
					يعمل المدير على سماع انشغالات كل الموظفين قبل اتخاذ القرارات المهمة.	10
العدالة التعاملية						
					تشعر بأن سلوك الرئيس يتسم بالإنصاف والعدالة.	11

					يفتح الرئيس المجال للاعتراض على القرارات التي يتخذها ويسمح لكم بمناقشتها.	12
					يحرص الرئيس على إشاعة روح التعاون في العمل.	13
					تشعر بنزاهة رئيسك في حسم النزاعات بين المرؤوسين.	14
					يشرح لك رئيسك بشكل واضح أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتك.	15

شكرا على حسن تعاونكم

### الملحق رقم (03)

#### قائمة محكمي إستمارة البحث

الرقم	اسم المحكم	الرتبة الوظيفية	المكان الوظيفي
01	خان أحلام	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
02	جبيرات سناء	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
03	موسي سهام	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
04	دالي علي لمياء	أستاذ محاضر ب	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
05	غضبان حسام الدين	أستاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.