

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 علوم التسيير

الموضوع

أثر العدالة التنظيمية في التقليل من حدة الصراع التنظيمي
دراسة ميدانية بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

وهيبة داسي

إعداد الطالبة:

نسيمة جعفر

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	مناصرية إسماعيل	أستاذ مساعد (أ)	رئيسا	جامعة بسكرة
2	داسي وهيبة	أستاذة محاضرة (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	بوروبة فهيمة	أستاذة محاضرة (ب)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/2019

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 علوم التسيير

الموضوع

أثر العدالة التنظيمية في التقليل من حدة الصراع التنظيمي
دراسة ميدانية بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

وهيبة داسي

إعداد الطالبة:

نسيمة جعفر

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	مناصرية إسماعيل	أستاذ مساعد (أ)	رئيسا	جامعة بسكرة
2	داسي وهيبة	أستاذة محاضرة (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	بوروبة فهيمة	أستاذة محاضرة (ب)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى

وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ عَالِمًا تَرْضَاهُ وَأَخْلُجْ لِي فِي دِينِي وَإِئْتِي

تُحِبُّهُ إِلَيْكَ وَإِئْتِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴿سورة الأحقاف: الآية 15﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين

وامتثالاً لقوله تعالى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ سورة إبراهيم، الآية: 7

بداية أشكر الله عز وجل الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووقفنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان والثناء الخالص والتقدير إلى كل من مَدَّ يده المساعدة في إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما

واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر:

➤ الأستاذة المشرفة الدكتورة وهيبة داسي التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة.

➤ وخالص الشكر للأستاذة المحكمين للاستبانة: "أقطي جوهرة"، "خان أحلام"، "علالي مليكة".

➤ كما نتقدم بالشكر كذلك إلى عمال وإطارات مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة على جهودهم

ومساعدتهم لنا في إنجاز هذا البحث

➤ كما نتقدم بالشكر الجزيل للسيد "جفال صلاح الدين" على مساعدته لنا في إنجاز هذا البحث

➤ كما نتقدم بالشكر لزملائي في مديرية التشغيل بسكرة على دعمهم وبالأخص السادة: "بن يحيى علي"، "جوادي

شكري"، "بن بودوح زليخة"

➤ كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة أو دعوة صالحة.

➤ وفي الأخير نتقدم بالشكر المسبق إلى اللجنة التي ستشرف على مناقشتنا

تسليمته

إهداء

إلى من قال الله تعالى فيهما ﴿وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾ ﴿٢٤﴾ إلى والديا الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى من لا معنى للحياة بدونهم ويسكنون قلبي ... زوجي "عبد الرزاق" وأولادي زينب، نور الدين وكوثر

إلى من تشابكت يدي بأيديهم وتتوق عيناى لرؤيتهم دائما... إخوتي وأخواتي

إلى كتايت العائلة أبناء إخوتي وأخواتي

إلى جميع أفراد عائلي "جعفر" و "لحمر"

إلى جميع أفراد عائلة زوجي "بن ساسي"

إلى زملائي وزميلاتي بمديرية التشغيل بسكرة

إلى من أناروا دروبنا بالعلم والمعرفة... أساتذتي الكرام

إلى زملائي وزميلاتي ماستر تسيير الموارد البشرية دفعة 2020/2019

تسليمته

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في أثر العدالة التنظيمية في التقليل من حدة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة ، وتكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة دور العدالة التنظيمية في الحد من الصراعات التنظيمية بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة على اعتبار أن شركة سوناطراك تعتبر شريان الاقتصاد الجزائري، فغياب العدالة التنظيمية وارتفاع مستوى الصراع التنظيمي سيكون له انعكاس سلبي على أداء أفرادها ومنه على أداء وأهداف المؤسسة، فالمحافظة على الكفاءات تتطلب توفر بيئة عمل جيدة تخلو من السلوكيات التنظيمية السلبية. وعليه وللقيام بهذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وقد شملت الدراسة على عينة من موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة وقد بلغت 57 موظف، ومن أجل جمع البيانات تم توزيع استبانات على العينة، بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع مسؤول دائرة الإدارة والوسائل العامة، وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS لاستخراج النتائج اعتماداً على الإحصاء (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، واختبار التباين الأحادي Anova لاختبار الفروقات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- يوجد أثر للعدالة التنظيمية على الصراع التنظيمي.

2- أشارت النتائج أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة.

3- أشارت النتائج أن المتوسط الحسابي للصراع التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.

4- حقق بُعد العدالة الإجرائية الأكثر تأثيراً من بين أبعاد العدالة التنظيمية الأخرى على الصراع التنظيمي.

وانطلاق من هاته النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- زيادة وعي الإدارة والعاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية حول العدالة التنظيمية وأهميتها، وحول الصراع التنظيمي وكيفية إدارته.

- دعم مدركات العاملين لعدالة الإجراءات من خلال اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بعملهم بنزاهة وموضوعية، والمساواة في

تطبيق كافة القرارات على كافة العاملين دون استثناء، وضرورة إتاحة فرص المشاركة أمام كافة العاملين في صنع القرارات الإدارية

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة الإجرائية، الصراع التنظيمي، مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

Abstract:

The purpose of this study is to investigate the impact of organizational justice in reducing the intensity of organizational conflict in the maintenance Directorate Sonatrach Biskra. The importance of this study lies in knowing the role of organizational justice in reducing organizational conflicts in the maintenance directorate Sonatrach Biskra, given that Sonatrach is considered the artery of the Algerian economy. The absence of organizational justice and the high level of organizational conflict will have a negative impact on the performance of its personnel and from it on the performance and objectives of the enterprise. Maintaining competencies requires a good working environment free from negative organizational behaviors. Therefore, for this study, a descriptive approach was used. The study included a sample of 57 employees of the maintenance Directorate Sonatrach Biskra. For the collection of data, questionnaires were distributed to the sample, in addition to an interview with the official of the Department of management and public means. The statistical packages program SPSS was used to extract results based on statistics (arithmetic averages, standard deviations), multiple regression analysis to test the hypotheses of the study, and the Monoclinical variance test Anova to test the differences.

The study reached the most important results:

1. There is an impact of organizational justice on organizational conflict.
2. The results indicated that the arithmetic mean of organizational justice was mediocre.
3. The results indicated that the computational average for organizational conflict was moderate.
4. The procedural justice dimension has the most impact among other organizational justice dimensions on organizational conflict.

Starting from these results, the study concluded a set of recommendations the most important:

- Increase the awareness of management and employees at all levels of management about organizational justice and its importance, and about organizational conflict and how to manage it.
- Support employees' perceptions of the fairness of procedures through the adoption of functional decisions related to their work with integrity and objectivity, equality in the application of all decisions to all employees without exception, and the need to provide opportunities for participation in all employees in administrative decision-making.

Keywords: Organizational Justice, Procedural Justice, Organizational Conflict, Maintenance Directorate Sonatrach Biskra

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
08	وجهات النظر إلى الصراع التنظيمي في المدارس الإدارية المختلفة	1
32	تعريف للعدالة التنظيمية من وجهة نظر بعض الباحثين	2
71	توزيع الموظفين بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة	3
79	الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تصميم الاستبانة	4
80	الأوزان المقترحة للخيارات حسب مقياس ليكارت الخماسي	5
81	مجال المتوسط المرجح لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الخماسي	6
83	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	7
84	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	8
85	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	9
86	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	10
87	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	11
89	تحليل عبارات بعد "العدالة التوزيعية"	12
90	تحليل عبارات بعد "العدالة الإجرائية"	13
91	تحليل عبارات بعد "العدالة التعاملية"	14
92	تحليل عبارات بعد "العدالة التقييمية"	15
93	تحليل أبعاد "العدالة التنظيمية"	16
94	تحليل عبارات بعد "الاختلاف في الأهداف"	17
95	تحليل عبارات بعد "الاعتمادية بين الأقسام"	18
96	تحليل عبارات بعد "التغيير التنظيمي"	19
97	تحليل عبارات بعد "التنافس على الموارد"	20
98	تحليل أبعاد "الصراع التنظيمي"	21
99	اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء ومعامل التفلطح)	22
101	نتائج اختبار صلاحية النموذج	23
102	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية) على الصراع التنظيمي	24
104	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق حول العدالة التنظيمية للموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية	25
106	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق حول الصراع التنظيمي للموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية	26

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	مستويات الصراع التنظيمي	1
16	أبعاد الصراع التنظيمي	2
19	مراحل الصراع والحالات التي تساعد على حدوثه	3
25	نموذج "ثوماس وكلمان" Thomas & Kilmann	4
34	مبادئ العدالة التنظيمية	5
36	الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة	6
37	عناصر نظرية التوقع	7
43	أبعاد العدالة التنظيمية	8
45	قواعد العدالة التوزيعية	9
47	قواعد العدالة الإجرائية	10
49	مبادئ العدالة التفاعلية	11
51	علاقة أبعاد العدالة التنظيمية ببعضها البعض	12
52	إدراك العدالة عند العاملين	13
68	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك الأم	14
71	توزيع الموظفين بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة	15
73	الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة	16
84	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	17
85	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	18
87	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	19
88	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	20
100	يوضح توزيع العدالة التنظيمية للتوزيع الطبيعي	21
100	يوضح توزيع العدالة التنظيمية للتوزيع الطبيعي	22

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
140	الاستبانة الموزعة على أفراد العينة	1
144	أسئلة المقابلة	2
145	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة	3
146	الهيكل التنظيمي لشركة سوناتراك الأم	4
147	الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة سوناتراك بسكرة	5
148	مخرجات التحليل الإحصائي	6

مقدمة عامة

مقدمة

تعد العدالة أساس استقرار المجتمعات، فتوفر العدالة وتطبيقها على الجميع دون استثناء يوفر جوا من الطمأنينة، فبذلك تحفظ الحقوق ويسقط الظلم، وباعتبار أن المنظمات هي عبارة عن مجتمعات مصغرة، يعد العنصر البشري أحد أهم مقوماتها والتي يجب تطويرها والحفاظ عليها لتحقيق الأهداف الموضوعة ولأن المنظمة لا تستطيع أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون إحساس العاملين بالعدالة التي تعمل على زيادة ثقة العاملين بالمنظمة وقراراتها.

والمنظمات الصناعية كغيرها من المنظمات تعيش تحديات كبيرة، من أجل رفع أدائها وتحقيق أهدافها، فهذا المجتمع الصغير يعيش في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزائها ومستوياتها المختلفة. هذا التفاعل قد ينتج نوع من السلوكيات التنظيمية السلبية كارتفاع معدلات دوران العمل، الإضرابات المتكررة ومعدل الغيابات، وانخفاض الإنتاجية، وغيرها من المظاهر التي تدل على وجود الصراعات، إذ تكاد لا توجد منظمة بدون صراع، فوجوده حتمي في مسارها، وذلك لأن المؤسسة الصناعية شأن أي بيئة عمل أخرى فهي بيئة عمل جماعي يتفاعل العاملون فيها مع بعضهم البعض لأداء مهامهم المنوطة بهم.

فالصراع التنظيمي هو ظاهرة تعاني منها أغلب المنظمات مهما كانت طبيعة عملها، حتى وإن اختلفت أسبابه واختلفت مستوياته، فمن الضروري الاعتراف به والتعرف على أسبابه وعدم تجاهله وإيجاد الطريقة المناسبة للتعامل معه. حيث قد يظهر الصراع التنظيمي نتيجة لعدة عوامل لعل من أبرزها درجة تطبيق العدالة التنظيمية بمختلف أنواعها لأنها تساعدها على خلق حالة التفاعل الايجابي للقيام بالأعمال بسرعة وكفاءة وذلك من خلال تزويدهم بمعاني تساعدهم على أن ينظروا إلى ما هو أوسع من أعمالهم الفردية وأن يدرك الهيكل المتكامل لوظائف المنظمة وكيف أن يألفوا الجهود ويجدوا من النزاعات والصراعات للارتقاء بها إلى مركز أفضل.

ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة لتوضيح أهمية العدالة التنظيمية في الحد من حالة الصراع التنظيمي داخل المنظمة، وهذا ما جعلنا نركز اهتمامنا على مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، كونها من المؤسسات الصناعية الرائدة في الجزائر والتي تضم عدد معتبر من الموظفين مما يخلق بيئة مناسبة لتوليد الصراع نتيجة التفاعلات بين الأفراد والجماعات، وسنجري بها دراسة استطلاعية لاكتشاف مستويات العدالة التنظيمية المطبقة بها ومدى تأثيرها في ظاهرة الصراع التنظيمي.

مقدمة عامة

أولاً- إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية:

تكتسي المنظمة أهمية كبيرة في المجتمع وذلك نظرا إلى التطورات التي تشهدها في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ,ويعد العنصر البشري عنصرا فعلا داخل هذه المنظمة على غرار ما تملكه المنظمة من موارد طبيعية ومادية, إذ يعد موردا هاما من موارد المنظمة, فهو الذي ينظم ويوزع الأعمال ويوفر الموارد ويستخدمها. ولا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافا دون وجود موارد بشرية ذو كفاءة عالية فهو الذي يدفع بالمنظمة إلى التميز بين مختلف المنظمات, و أن فشل المنظمة يعود إلى سبب تعيينها لأفراد غير مناسبين أو لعدم قدرتها على تحفيز موظفيها لتحقيق أهدافها, لذلك وجب على المنظمة الاهتمام بهذا العنصر المهم وتوفير له مناخ مناسب للعمل وجو تسوده عدالة تنظيمية والتي تعتبر هذه الأخيرة ظاهرة تنظيمية وطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على توازن الأسلوب الذي يستخدمه المدير بالتعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني, ولقد تعددت مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية مثل العدالة التوزيعية والتي تتمثل في تحديد المكافآت والترقيات, أما العدالة التعاملية فتتمثل في التعامل العادل بين العاملين داخل المنظمة دون استثناء, في حين أن العدالة الإجرائية تتمثل في تحديد الإجراءات والعمليات المتبعة بعملية اتخاذ القرارات وكذلك الشعور بالمساواة, فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق المكافأة والتعويض عن الجهد الذي يبذله أكثر من الذي يعمل بدوام جزئي, وهذا كله من أجل التقليل من ظاهرة الصراع والنزاع داخل المنظمة. فالصراع سلوك تنظيمي ينشأ بتفاعل بين العاملين فيما بينهم أو بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك نتيجة التعارض والتناقض في الآراء والأهداف وأساليب العمل, كذلك التفاوت في الصلاحيات الممنوحة للعاملين, ومدى التطابق بين ما هو متوقع وما هو واقعي في العمل والظروف والضغوط التي يعاني منها العمال داخل المنظمة.

ومن أهم آثار الصراع التنظيمي السلبية هو إحداث تفكك بين أعضاء المنظمة وخلق نوع من العنف والتضمين والفوضى داخل المنظمة والذي ينعكس بالسلب على المنظمة وتراجع في تحقيق أهدافها المسطرة.

من هذا المنطلق يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يوجد أثر للعدالة التنظيمية على التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة؟

وينبثق عنه التساؤلات التالية:

مقدمة عامة

- هل تدرك إدارة مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة أهمية العدالة التنظيمية؟

- ما واقع الصراع داخل مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة؟

من خلال هذا التساؤلات يمكن أن نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

-هل يوجد أثر للعدالة التوزيعية على التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة؟

-هل يوجد أثر العدالة الإجرائية على التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة؟

-هل يوجد أثر العدالة التعاملية على التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة؟

-هل يوجد أثر العدالة التقييمية على التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة؟

ثانيا- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية:

1- دراسة (حمزة معمري 2014) بعنوان: "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة

التعليم الثانوي"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة

قاصدي مرياح، ورقلة، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور والإدراك بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

لدى أساتذة التعليم الثانوي، وكذا على الفروق باختلاف السن والجنس والأقدمية، والكشف عن العلاقة بين أساتذة التعليم

الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية. ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحث في دراسته على

المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق استبيانين على عينة مكونة من 280 أستاذ بثانويات مدينة ورقلة، وتم تحليل

البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق (SPSS 22.0).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

مقدمة عامة

✓ أن أهمية إدراك العدالة التنظيمية وما يترتب عنها من نتائج سلوكية على الفرد والمؤسسة برزت من خلال تطور البحوث الخاصة بنظرية العدالة، وبشكل موجز فإن النظرية تفرض أن الفرد يوازن و يقارن بين مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالعدالة أما إذا لم يتساو المعدلان يشعر الفرد بعدم العدالة مما يولد لديه شعورا بالتوتر.

2- دراسة (Caroline Piasecki 2017) بعنوان:

« L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux » Thèse de doctorat. L'Université Côte d'Azur.2017.

"استخدام العدالة التنظيمية في عملية الوقاية من المخاطر النفسية والاجتماعية"

هدف الدراسة هو الحصول على فهم أفضل للآليات التي تؤثر بها أبعاد العدالة التنظيمية على متغيرات الرفاه والانسحاب.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ أن إدراكات العدالة التنظيمية تعمل كوسيط في العلاقة بين خصائص الوظيفة ومتغيرات الرفاهية مثل الرضا والالتزام، الإرهاق العاطفي ونوايا الانسحاب، حتى لو كانت الوساطة جزئية في معظم الوقت. في الواقع، تحتفظ بعض الخصائص الوظيفية، مثل الدعم الإشرافي، بدور تنبؤي مهم ومباشر، مما يضع الإدارة في قلب نظام الوقاية.

3-دراسة (محمد بوقليع 2011) بعنوان: "العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على

الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك"، رسالة لنيل شهادة ماجستير (غير منشورة) تخصص إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.2011.

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في شركة المحروقات الجزائرية سوناطراك، وذلك من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة

مقدمة عامة

التقييمية والعدالة الأخلاقية) كمتغير مستقل، والتعرف على المتغير التابع المتمثل بتحسين أداء العاملين بأبعاده (الانضباط، إنجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء).

ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من 742 موظفاً في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك من المستويات الإدارية الوسطى، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق (SPSS 10).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في شركته الجزائرية للمحروقات سوناطراك (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية والأخلاقية) كان بدرجة متوسطة على عكس أداء العاملين في الشركة والذي كان بدرجة مرتفعة.
- ✓ تأكيد الدور الفاعل للعدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

ب- الدراسات التي تناولت متغير الصراع التنظيمي:

1- دراسة (حوراء ثامر مهدي خفاجي 2019) بعنوان: "دور التمكين الشعوري في تقليل حدة الصراع

التنظيمي، بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في جامعة كربلاء"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2019.

تهدف الدراسة إلى:

- ✓ معرفة فيما إذا كان هناك تأثير للتمكين الشعوري لتقليل حدة الصراع التنظيمي.
 - ✓ تحديد أبعاد الصراع التي ينبغي إدراكها من قبل المنظمة لرسم استراتيجية التمكين الشعوري التي تقلل من حدة الصراع.
- ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من 177 مسؤول شعبة ووحدة في رئاسة جامعة كربلاء وكلية الاقتصاد والعلوم الإسلامية وكلية السياحة.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ يتفاوت حدة الصراع التنظيمي بدرجة توفر التمكين الشعوري للعاملين.
- ✓ أهمية الدور الذي يلعبه التمكين الشعوري في تقليل حدة الصراع التنظيمي في مكان العمل.

مقدمة عامة

✓ يعتبر التمكين الشعوري الأداة الأكثر فاعلية في تذليل الصعوبات والتعقيدات التي تسهم في ظهور الصراع داخل

المنظمة

2- دراسة (ياسر لطيف خلف 2017) بعنوان: "دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي: دراسة

استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرث لنك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات". مجلة

العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، العراق، 2017.

تهدف الدراسة إلى:

✓ التعرف على مستوى التغيير التنظيمي وأثره في تخفيف حدة الصراع على المنظمة

✓ التعرف على علاقة وأثر التغيير التنظيمي والمتمثل بأبعاده (التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، التغيير في

المهام)

ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحث في دراسته على استبانة وزعت على عينة مكونة من 100 موظفا

من مدراء ورؤساء أقسام وشعب وموظفين في شركة أيرث لنك العراق.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ التغيير التنظيمي له مجموعة من الأسبقيات ومنها الهيكل التنظيمي والموارد البشري والتفاعل فيما بينها مما له الدور في

تخفيف الصراع داخل المنظمة.

3- دراسة (بن جلول نبيل/زاهي منصور 2018) بعنوان: "مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع

التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري"، مجلة مجتمع تربية

عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2018.

تهدف الدراسة إلى:

✓ الكشف عن العلاقة بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى 180 قياديا بقطاع المحروقات بشركة

سوناطراك بالجنوب الجزائري.

✓ تحديد الأسلوب الأكثر استخداما لدى القادة بقطاع المحروقات لإدارة الصراع.

مقدمة عامة

ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من 180 قياديا بقطاع المحروقات بالجنوب الجزائري، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق (SPSS). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ أن ممارسة القياديين لأساليب إدارة الصراع المختلفة مرتبه تنازليا (أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب القوة). وأن المؤهل العلمي ومنطقة العمل لا يحدثان فرقا في مهارة الاتصال لدى القادة بقطاع المحروقات.

ج- الدراسات التي تناولت المتغيرين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي:

1- دراسة (سلطان عبد الفتاح 2016) بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات

المحلية، دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة". رسالة لنيل شهادة ماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016. تهدف الدراسة إلى:

- ✓ تقييم درجه تطبيق العدالة التنظيمية داخل المنظمة.
- ✓ التعرف على مستوى الصراع التنظيمي بين أفراد المنظمة.
- ✓ توضيح العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة تقسيم العمل، عدالة الرقابة، عدالة العلاقات الإنسانية، عدالة توزيع الحوافز) ومظاهر وتجليات الصراع التنظيمي داخل المنظمة.

ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من 84 موظفا ببلدية بسكرة (المقر الرئيسي)، وقد اعتمد الباحث أيضا على الملاحظة، المقابلة والوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات. وقد اعتمد الباحث في تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات على النسب المئوية والمتوسط الحسابي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ وجود علاقة طردية بين أبعاد العدالة التنظيمية ومظاهر الصراع فكلما زادت درجة العدالة التنظيمية قلت مظاهر الصراع.

مقدمة عامة

✓ الحرص على العدالة في تقسيم العمل وذلك من خلال التقسيم العادل لأعباء العمل وكذا اعتماد الكفاءة والتخصص في العمل أساسا لتوزيع مناصب العمل داخل المنظمة إلى زيادة روح التعاون بين العاملين فيما بينهم وذلك من خلال عملهم كفريق واحد.

2- دراسة (خالدية مصطفى عطا/مها عارف بريسم/ سامي أحمد عباس) بعنوان: "العدالة التنظيمية

وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية".

مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 23، العراق، 2014.

تهدف الدراسة إلى:

✓ تقييم مدى الإحساس بالعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية، التقييمية) لدى الأفراد

العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية.

✓ تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة والصراع التنظيمي وبما يساهم في رفع

مستوى أداء المنظمة ككل.

ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحثون في دراستهم على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق استبانة على

عينة مكونة من 46 موظفا في رئاسة الجامعة المستنصرية، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق

(SPSS 10).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ وجود تأثير معنوي بين كل نوع من أنواع العدالة التنظيمية واستراتيجيات الصراع التنظيمي وهذا يؤكد إلى أن للعدالة

التنظيمية من تعليمات وقوانين وقواعد وممارسات وإجراءات تسهم بشكل كبير وفعال في تحديد طبيعة الاستراتيجيات

الملائمة للحد من ظاهرة الصراع التنظيمي.

✓ يعد موضوع الصراع التنظيمي من أكثر الموضوعات أهمية في العمل التنظيمي لأنها تعد معيارا للحكم على مدى

نجاح أو فشل المنظمات إذ عكست استراتيجياتها افتراضات وممارسات عمل جديدة تسهم في كيفية التعامل معه والحد

من تفاقمه بحكمة وفعالية عالية.

مقدمة عامة

2- دراسة (خليل جعفر حجاج) بعنوان: "العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام بتطبيق العدالة التنظيمية لدى

موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة" مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، جامعة فلسطين، المجلد 56، العدد

1942، فلسطين، 2014.

تهدف الدراسة إلى:

✓ العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام بتطبيق العدالة التنظيمية

ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحثون في دراستهم على منهج التحليل الوصفي وتم تطبيق استبانة على عينة

مكونة من 250 موظفا في مديرية التربية والتعليم في غزة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق

(SPSS 10).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ وجود علاقة عكسية بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة.

✓ تدني شعور الموظفين للعدالة التوزيعية لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة.

✓ وجود عدالة تنظيمية بدرجة متوسطة لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة.

✓ وجود مستوى متوسط من الصراع التنظيمي لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة -أثر العدالة التنظيمية في تقليل حدة الصراع التنظيمي-

والبالغ عددها 8 دراسات والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية،

أما في القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي، بينما القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالمتغيرين العدالة التنظيمية

والصراع التنظيمي وتوصلنا من خلال هذه الدراسات إلى الملاحظات التالية:

✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع العدالة التنظيمية من الجانب النظري.

✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الصراع التنظيمي من الجانب النظري.

✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي.

مقدمة عامة

✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.

ثالثا - فرضيات الدراسة: تعد فرضيات الدراسة إجابة وحلول مؤقتة لمشكلة الدراسة وسيتضح من خلال الدراسة

إمكانية رفضها أو قبولها وتمثل فيما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية

والتقييمية) على التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

الفرضيات الفرعية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك

بسكرة.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك

بسكرة.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التعاملية على التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك

بسكرة.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التقييمية على التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك

بسكرة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية

والوظيفية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية

والوظيفية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

رابعا - أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

مقدمة عامة

- 1 - تضمنت الدراسة خلفية نظرية لأبرز إسهامات الباحثين للمتغيرات التي جرى البحث فيها وهي العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي.
- 2 - تمثل هذه الدراسة محاولة مهمة لتشخيص مستوى شعور الأفراد العاملين بالعدالة التنظيمية.
- 3- توجيه أنظار قادة المنظمات حول أهمية زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لما لها من أثر كبير وفعال في الحد من النزاعات والصراعات بين العاملين وبالتالي رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم.
- 4- الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية والصراعات التنظيمية لدى الأفراد العاملين بالمنظمة.

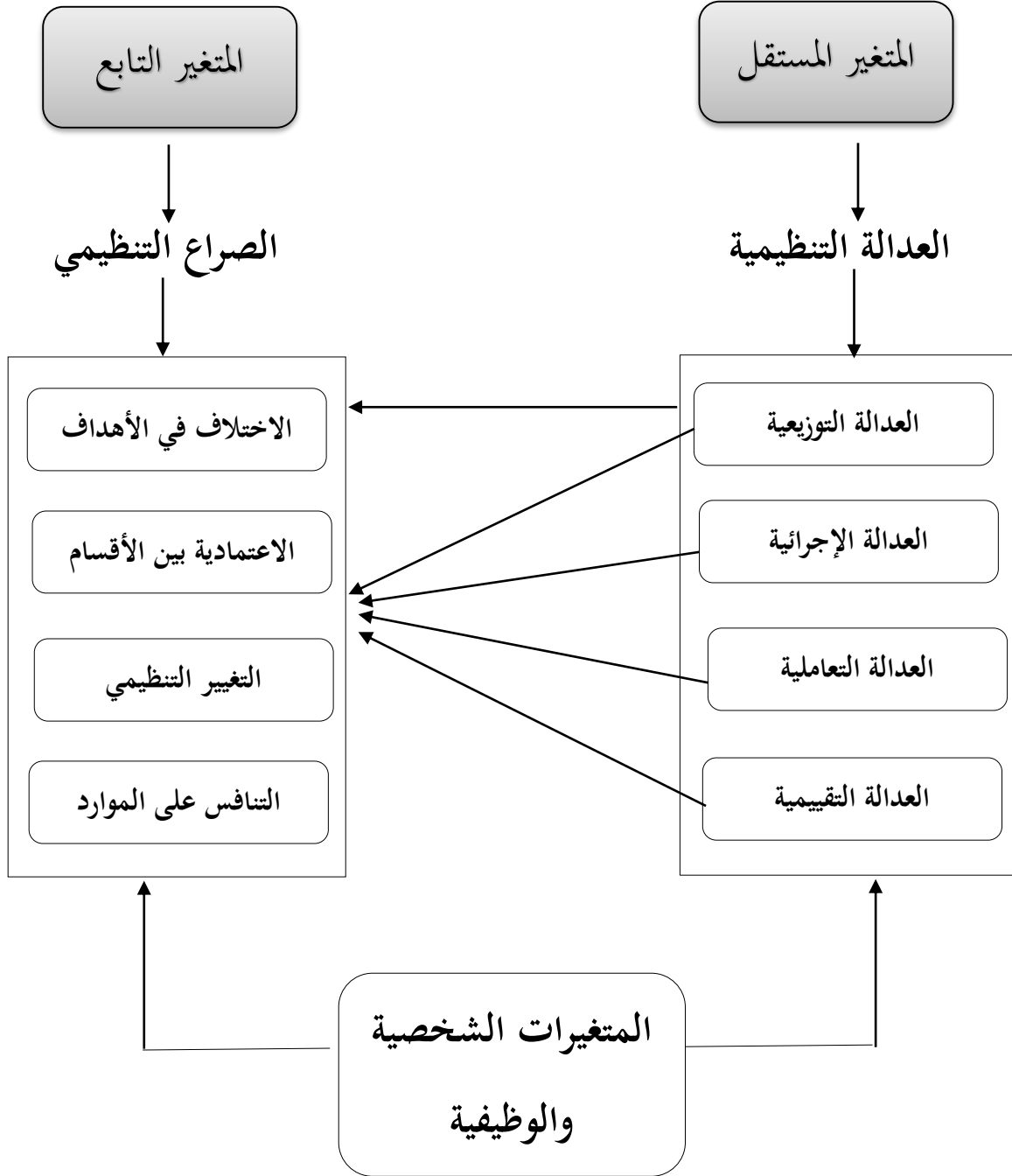
خامسا - أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف:

- 1 - تقييم مدى الإحساس بالعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية والتقييمية) لدى الأفراد العاملين في مديرية الصيانة لسوناطراك - بسكرة -.
- 2 - تقييم مستوى الاستراتيجيات اللازمة للحد من الصراع لدى العاملين في مديرية الصيانة لسوناطراك - بسكرة -.
- 3 - تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة والصراع التنظيمي وبما يساهم في رفع مستوى أداء المنظمة ككل.
- 4- لتواصل مع الجهود البحثية السابقة في زيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث.
- 5- توفير قاعدة معلوماتية حول كيفية تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية في واقع مديرية الصيانة لسوناطراك - بسكرة -.

سادسا- نموذج الدراسة المقترح:

نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة. (عطا، بريس، و عباس، 2014، صفحة 123) ،

(الخفاجي، 2019)

سابعاً- التعاريف الإجرائية:

العدالة التنظيمية (المتغير المستقل): هي الاعتراف بمجهود الفاعلين من خلال احترام وتقدير هذا الجهد معنويًا وماديًا وإعطاء كل ذي حق حقه على قاعدة ان نقول للمحسن أحسنت وللمسيء أسأت. انطلاقًا من اعتبار الفرد في المؤسسة إنسان له كرامته وله حقوقه كما له واجبات، في علاقة تبادلية، وانه الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها (بجاج، 2018، صفحة 11).

- العدالة التوزيعية: "هي الدرجة الكلية المتحصل عليها والتي تمثل عدالة ما يحصل عليه العامل من مكافآت في وظيفته تتناسب مع ما بدأ من جهد" (فاضل، 2019، صفحة 14)
 - العدالة الإجرائية: "هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية" (الفهداوي و القطاونة، 2004، صفحة 10)
 - العدالة التعاملية: "هي مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات" (الموقدة، 2010، صفحة 27)
 - العدالة التقييمية: "هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري، الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل ويعزز إطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه" (عبد الوهاب، 2017، صفحة 9)
- 2- الصراع التنظيمي (المتغير التابع): "عبارة عن إدراك شخص أو جماعة بأن شخصًا أو جماعة أخرى سوف تقوم بعمل متعارض مع مصالحها" (حجاج، 2014، صفحة 128)

ثامنًا- حدود الدراسة وصعوباتها:

1. حدود الدراسة: تتمثل في:

- الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي مديرية الصيانة سوناطراك لولاية بسكرة.
- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على دراسة الأثر بين المتغيرين التاليين: العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والصراع التنظيمي كمتغير تابع.
- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك لولاية بسكرة.

• الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

2. صعوبات الدراسة: تتمثل في صعوبة توزيع الاستبانة على الموظفين بسبب جائحة كوفيد-19 التي مرت بها البلاد

وما نتج عنها من قرارات كتقليص عدد الموظفين لأكثر من النصف، وغلق المؤسسات أبوابها.

تاسعا - منهج الدراسة وهيكلها:

1- منهج الدراسة: لمعالجة مشكلة الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي،

الذي يتناسب مع هذه الدراسة.

2 - هيكل الدراسة: سيتم معالجة موضوع الدراسة وفق الخطة التالية

الفصل الأول: يتضمن إطارا نظريا ومفاهيمي حول الصراع التنظيمي، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تناول

المبحث الأول ماهية الصراع التنظيمي، مفهومه، تطور نظرياته في الفكر الإداري، مستوياته وأسبابه، أما المبحث الثاني فتناول

أساسيات الصراع التنظيمي، أبعاده، مراحل، آثاره وأساليب إدارته.

الفصل الثاني: يتضمن إطارا نظريا ومفاهيمي حول العدالة التنظيمية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تناول

المبحث الأول إلى ماهية العدالة التنظيمية، مفهومها ونظرياتها، أما المبحث الثاني فتناول أساسيات العدالة التنظيمية، أبعادها،

مقوماتها، العوامل المؤثرة في إدراكها وأشكالها، وفي الأخير تطرقنا إلى علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي.

الفصل الثالث: يتضمن الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تناولنا فيه التعريف بميدان الدراسة من تقديم مديرية الصيانة

سوناطراك لولاية بسكرة ونشاطاتها، إضافة إلى هيكلها التنظيمي هذا كمبحث أول، أما المبحث الثاني تناولنا فيه الإطار

المنهجي للدراسة، الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة، كذلك أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة، أما في المبحث الثالث

قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات واختبار الفرضيات وأخيرا تفسير

نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للصراع

التنظيمي

تمهيد:

تشير العديد من الدراسات أن الصراع التنظيمي ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات، فهي تحدث بداخلها في أشكال متعددة من خلاف أو جدال كرد فعل لتلك التفاعلات وسطها، والمنظمة جهاز له أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها في البيئة الاجتماعية التي توجد بها من خلال تنظيم الأدوار والعلاقات والمهام وتوزيع السلطات والمسؤوليات حيث توجد داخل بناء محدد له معايير وقوانينه ونظمه، ومن خلال نشاطها تتولد عمليات تفاعلية ينتج عنها ظهور الصراع التنظيمي.

موضوع الفصل يدور حول ظاهرة الصراع التنظيمي باعتباره ظاهرة ذات أبعاد متناهية التعقيد، بالغة التشابك، يمثل وجوده أحد معالم الواقع التنظيمي للمؤسسات، حيث تمثل المكونات التنظيمية الثلاثة التالية: الأفراد، الإدارة والتنظيم خطوط التحليل الرئيسية للصراعات المختلفة والتي تتم مواجهتها داخل المنظمات. وفي هذا الصدد، فإن موضوع الفصل يتبنى وجهة نظر ترى أن الطبيعة المعقدة والمتداخلة للصراع التنظيمي تجذورها في مصادر متعددة؛ منها ما يعود إلى تعدد أبعاد الظاهرة الصراعية ذاتها (نفسية أو ثقافية، سياسية أو اقتصادية، اجتماعية أو تاريخية)، ومنها ما يتعلق بتداخل مسبباتها ومصادرها من جانب، بالإضافة إلى تشابك تفاعلاتها وتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة من جانب آخر، هذا فضلاً عن التفاوت في مستويات الظاهرة من حيث المدى أو الكثافة والعنف.

ومن هذا المنطلق جاء الفصل الأول كمحاولة تُهدف من خلالها للتعرف على موضوع الصراع التنظيمي، وذلك

من خلال التطرق إلى:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للصراع التنظيمي.

المبحث الثاني: أساسيات الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للصراع التنظيمي

يعتبر الصراع من المشكلات السلوكية الرئيسية، التي يواجهها الأفراد خلال عملهم اليومي. سواء على المستوى الفردي أو الأفراد في المنظمة ككل. وفي مختلف المؤسسات الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية. لذا سنحاول التعرف أكثر على الصراع التنظيمي في هذا المبحث من خلال: مفهومه، تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الأدبي، مستويات الصراع التنظيمي وأسباب الصراع التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

أولاً: مفهوم الصراع لغة واصطلاحاً:

أ- لغة: إن التحديد الاشتقائي لكلمة صراع في اللغة هو النزاع أو الخلاف أو الخصام أو الشقاق، أما كلمة "Conflit" فهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية "Conflicys" والتي تعني التناحر معاً باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو الخلاف أو النزاع أو الاحتكاك بين الأطراف المعنية وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية (فهواجي، 2015، صفحة 42).

ب- اصطلاحاً: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، ومن هذه التعريفات بأنه: "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقلة ويرغب كل طرف في أن يحصل على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر" (شنة، 2007، صفحة 61)

وبشكل أكثر تحديداً يمكن تعريف الصراع على أنه: "العملية التي من خلالها يدرك أحد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي لنتائج سلبية على مصالحه الخاصة" (سلطان م.، 2003، صفحة 316)

وقد عرفه Baron و Greenberg بأنه: "إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية". (جرينبرج و بارون، 2004، صفحة 477)

أما "مارتش وسيمون" فعرفا الصراع التنظيمي بأنه: "إضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرار، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل". (قدور، 2009، صفحة 57)

ويرى علاء الدين محمود أن الصراع التنظيمي "ما هو إلا تعبير عن خلافات ضغوط العمل، التنافس على الموارد المحددة، ورغبة كل فرد في تحقيق مصالحه الذاتية حتى ولو على حساب الآخرين" (المدهون، 2012، صفحة 29)

ويرى ليكرت "Likert" الصراع التنظيمي بأنه "المحاولات التي يبذلها الفرد ليحقق أهدافا معينة، وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم التي يريدون تحقيقها". (غري و معمري، 2013، صفحة 65)

ويعرف الصراع التنظيمي أيضا بأنه: "عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة أخرى سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان مجتمعي آخر بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة" (عوض، 2008، صفحة 260).

كما يعرف الصراع بأنه: "هو سلوك تنظيمي مستمر ينجم عن عملية التفاعل التي تحدث داخل المنظمة بين الأفراد أو الجماعات من أجل الحصول على أهداف معينة أو إلى تحقيق مصالح شخصية مما تؤثر على طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات بصفة خاصة وعلى فعالية المنظمة بصفة عامة". (قهاوجي، 2015، صفحة 58)

وبحسب الحوراني فقد قدم (رحيم سنة 2001) تعريفاً شاملاً للصراع إذ عده عملية تفاعلية تكون على شكل تنافر أو اختلاف أو عدم اتفاق بين الأفراد أو الجماعات أو داخل المنظمات وغيرها من الكائنات الاجتماعية، أو حينما تتعارض أهداف الأطراف مع بعضها وعدم مقدرتهم على تحقيق حاجاتهم وأنشطتهم أو التدخل بها، وذلك يرجع إلى رغبة الأفراد أو الجماعات في امتلاك موارد متشابهة لسد احتياجاتهم، أو عند استحقاق شأن إداري يتعلق بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر في أثناء مشاركتهم بنشاط معين، أو عندما تكون الاتجاهات والقيم والمعتقدات والمهارات متباينة (الحوراني، 2017، صفحة 29).

من خلال ما ورد في التعريفات السابقة يمكننا ان نستخلص أن الصراع التنظيمي " هو سلوك تنظيمي يكون بين الفرد نفسه أو بين الأفراد أو بين الجماعات أو بين المنظمات له آثار إيجابية وأخرى سلبية فهو إما يكون وسيلة للإبداع والتطوير أو يتسبب في هدم المنظمات وعدم تحقيقها لأهدافها".

وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكن أن نلخص خصائص الصراع التنظيمي فيما يلي (قدور، 2009، صفحة 58):

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه.

- يعتبر التوتر بعداً أساسياً في الصراع.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة.
- 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 يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القهرية.
- ويضيف (سلطان) الخصائص التالية (سلطان ع.، 2016، صفحة 55)
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.
- تظل نتائج الصراع التنظيمي غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.
- ومن بين الخصائص ما ذكره (المدهون، 2012، صفحة 29):
- الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية تحدث في جميع المستويات الإدارية.
- الصراع يحدث نتيجة تفاعل العنصر الإنساني.
- الصراع لا يقتصر على الفرد ذاته وإنما يشمل أفراداً وجماعات ومنظمات.
- الصراع ذو حدين متناقضين أحدهما الربح والآخر الخسارة.
- أن هناك حالات ومواقف مولدة للصراع، كالاختلافات في وجهات النظر حول الأهداف، القيم، الإدراك، السياسات، الموارد المتاحة، حاجات ودوافع متباينة، أو الناتجة عن عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات وغيرها من الحالات والأسباب التي ترتب حدوث الصراع.
- يتم التعبير عن الصراع بأشكال متعددة مثل شكاي، عزلة وعدم تعاون، تهديد بترك العمل، تقصير في أداء الواجب، خلاف مع الزملاء وغيرها.

المطلب الثاني: تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الأدبي

لقد اختلفت وجهات النظر والآراء في تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري، وفي هذا الصدد يرى الباحثون أن تطور مفهوم الصراع مر بثلاث مراحل وهي مرحلة الفكر الإداري التقليدي (المدرسة الكلاسيكية)، مرحلة الفكر السلوكي (المدرسة السلوكية)، ومرحلة الفكر التفاعلي (المدرسة الحديثة). ويمكن إيجازها على النحو التالي:

أولاً: مرحلة الفكر الإداري التقليدي (المدرسة الكلاسيكية)

تستمد المدرسة الكلاسيكية جل أفكارها من خبرات الورشات والمؤسسات الصناعية، من خلال جهود فريدريك تايلور سنة 1911 (قاسيمي، 2005، صفحة 18). وتجسد هذه النظرة المرحلة التقليدية في الإدارة. فالنظريات التقليدية في الإدارة لا تعترف بالإنسان كقوة أساسية تقود العمل وتوجهه نحو الانتاج الأكفأ. كما أنها تفترض أن الصراع بكل أشكاله شيء ضار وهو سلوك يدل على عدم رشد العاملين، وينتج عنه ردود أفعال سلبية وضارة بالمنظمة؛ لذلك يجب محاربه والعمل على إزالته لأنه مرض تنظيمي، كما أنه يجزئ إدراكات ومشاعر الأفراد وكذلك سلوكياتهم بدلاً من تعبئتها لتحقيق أهداف المنظمة (السالم، 2009، صفحة 148).

وكان ينظر للصراع على أنه هدام أي أنه نتيجة غير جيدة ناجمة عن عدد من الأسباب كالاتصال السيء، والافتقار إلى الانفتاح والثقة بين الأفراد، أو فشل المديرين في الاستجابة لرغبات مرؤوسيههم وتطلعاتهم (جلاب، 2011، صفحة 378).

ثانياً: مرحلة الفكر السلوكي (المدرسة السلوكية)

ظهرت المدرسة السلوكية في الخمسينيات من القرن العشرين، فقد نظرت للصراع التنظيمي على أنه ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية، ويحدث نتيجة لقيام الجماعة بأداء عملها الذي قد ينتج عنه تصادم في الأفكار والأهداف، كما أنه قد يظهر بسبب الخلافات بشأن تحديد أساليب العمل بين الأقسام بخصوص توزيع الموارد وأسبقيات هذا التوزيع (سلطان ع.، 2016، صفحة 51).

وأكدت المدرسة السلوكية أن الصراع أمرٌ ضروريٌّ في المنظمة لا مفر منه، ولا يمكن تجنبه، وعلى الإدارة أن تتعرف عليه وتحدد مستواه وحدوده المقبولة، وبالتالي تسيطر عليه وتديره بطريقة تخدم أهداف المنظمة (سالم، 2013، صفحة 18)

فنستنتج من كل هذا أن النظرية السلوكية للصراع رأت بأنه أمر حتمي وطبيعي على مستوى الفاعلين في المؤسسة لكن هذه الحتمية لا تشير إطلاقاً للأهمية المحورية للصراع حيث يبقى تحت سيطرة الإدارة وتوجيهه وفق ما يخدم مصالحها بتحديد مستويات محدّدة منه أي أنّ للصراع مجال ضيق يسير وفقه.

"والملاحظ أنّ كلتا النظريتين التقليدية والسلوكية فشلنا في إدراك أهمية الصراع الوظيفي وضرورته وقيّمته ودوره لصحة النظام وهذا ما أدّى إلى بروز أسلوب جديد يعرف بالأسلوب التفاعلي (التناول التفاعلي) (زرار، 2014، صفحة 44).

ثالثاً: مرحلة الفكر التفاعلي (المدرسة الحديثة)

وهي آخر مراحل التطور وتبني الفلسفة القائلة بأن الصراع ليس حتمياً في المنظمات فقط، بل وأن له جوانب إيجابية ذات فائدة للتنظيم، ومن ثم فإنه ليس من صالح التنظيم أن يقضي نهائياً على الصراعات في داخله (الطويرقي، 2014، صفحة 13).

كما ترى هذه المدرسة أن وجود حالات من الصراع بين الأفراد والجماعات لا يعني بالضرورة وجود خلل تنظيمي كما لا يعتبر دليلاً على فشل الإدارة. وليس معنى هذا أن كل أشكال الصراع مفيدة، فالنظرة الواقعية هي أنه قد يكون للصراع آثار إيجابية وأخرى سلبية تنعكس على الأداء، وتتوقف نوعية هذه الآثار على كيفية إدارة الصراع. ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين التاليتين:

- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه فإنه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب.

- في حالة انخفاض مستوى الصراع مما هو مطلوب فإنه من واجب الإدارة تنشيط الصراع والارتفاع به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب.

وعليه يمكن القول من خلال مرحلة الفكر الحديث، إنه على إدارة المنظمة لكي تحتفظ بالتوازن الداخلي بين مختلف مكوناتها، ألا تسمح فقط بوجود الصراعات في المستوى المرغوب فيها، بل تحاول الحرص والتأكيد على وجود هذا المستوى

المتوازن من الصراعات لما لها من آثار إيجابية تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية. (قهواجي، 2015، الصفحات 48-

49)

والجدول الموالي يقدم تلخيصاً وتوضيحاً لوجهات النظر المختلفة إلى الصراع التنظيمي:

جدول 1: وجهات النظر إلى الصراع التنظيمي في المدارس الإدارية المختلفة

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

المصدر: (سالم، 2013، صفحة 18)

المطلب الثالث: مستويات الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي أنواع عديدة ويكاد يتفق الكتاب في هذا المجال حول تحديد أنواع الصراعات التي تحصل

داخل المنظمة، وسنلقي الضوء على أهم أنواع الصراعات التي ورد ذكرها في كتابات السلوك التنظيمي كما يلي:

أولاً: الصّراع داخل الفرد (ذاتي):

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف

المنظمة الذي هو عضو فيها. وغالبًا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن

يختار أحدها بحيث لا يمكن تحقيقها معاً. ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور (العايب،

2009، صفحة 66). نوجزها على النحو التالي:

أ-صراع الهدف: يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت او عندما يواجه الفرد

لاختيار بين هدفين او اكثر، وعليه اختيار واحد منها (كاظم، 2014، صفحة 45)، ويأخذ احدى الصور الآتية (خمس،

2014، صفحة 38):

- ✓ يكون بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا رغم أهميتهما.
- ✓ يكون بين هدفين سلبيين حيث أن الفرد لا يرغب في تحقيق أي منهما ، لكنه يجبر اختيار واحد منهما والأقل ضررا.
- ✓ يكون بين هدفين واحد إيجابي وآخر سلبي ، عندما يواجه العامل بعض العناصر الإيجابية والسلبية في نفس العمل.
- أ-صراع الدور: "يمكن النظر إلى الدور من زاوية كونه مجموعة من المعايير التي ينبغي أن يتبعها الفرد أثناء قيامه بالدور الموكل له في المجموعة ولما كانت الأجزاء التي يقوم بها الفرد متعددة كونه أبا و زوجا و والدا و عاملا و صديقا.. أمكن قيام الصراع بين هذه الأدوار، عندما لا يعي الفرد الإتساق بين مقتضيات الأدوار وبين آرائه وعقائده واتجاهاته فإنه يلجأ إلى مواقف دفاعية تسوغ عدم الاتفاق، بما يعني وقوعه فريسة للصراع الداخلي" (مقرون، 2018، الصفحات 219-220).
- ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور: (العايب، 2009، صفحة 67)
- ✓ لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القرائين.
- ✓ إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
- ✓ القيام بدورين في آن واحد
- ✓ إرغام الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار و لا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.

ثانيا: الصراع على مستوى الأفراد:

- إذا كان التفاعل بين أفراد الجماعة هو أحد أهم عناصر العملية الجماعية، فإنّ النزاع بين الأفراد يصبح أمرا حقيقيا مهما بلغت درجة تماسك الجماعة، فالأفراد لهم شخصياتهم ومدركاتهم، وقيمهم، واتجاهاتهم ورغباتهم، التي تختلف فيما بينهم، ممّا يجعل الاختلافات، وبالتالي تكون النزاعات بين أفراد الجماعة شيء طبيعي وحتمي.
- إذ يحدث النزاع بين فردين أو أكثر حول كيفية تناول كل فرد للموقف أو لأساسيات العمل وهذا الصراع غالبا ما ينشأ نتيجة التباين في إدراك الأفراد للأمور وتباين توجهاتهم أو حالاتهم الاجتماعية وعوامل شخصية أخرى. تتعدّد أشكال وصور النزاع بين الأفراد فقد يكون منصبّا على السّلطة أو على المركز الاجتماعي، أو يركّز على الحصول على نصيب أكبر من العوائد كمكافأة، وهذه الأشكال تتضمّن نوعا من المنافسة بين أطراف النزاع على موارد محدودة (زرار، 2014، الصفحات 51-52).

ثالثاً: الصّراع بين الفرد والجماعة:

يعني هذا النوع من الصراع التعارض والتصادم بين تفاعلات وتصرفات مختلف الأفراد داخل الجماعة الواحدة أو القسم الواحد. ويظهر هذا الصراع في حالات عدم الاتفاق على أوجه ومجالات عديدة داخل الجماعة مثل اتخاذ القرارات المناسبة، تحديد الدور المناسب لكل عضو ، عدم الاتفاق على وضع الخطط الداخلية وجداول الإنتاج والوصول إلى معايير نظمية للأداء وغيرها. وعدم رضا واتفاق الجماعة يؤدي إلى عدم الوصول إلى نتيجة نهائية، وبالتالي يسود جو من الخصام والعداء والتمزق داخل الجماعة الواحدة. (قهواجي، 2013، الصفحات 78-79)

رابعاً: الصّراع بين الجماعات:

تختلف صور هذا النوع من الصراع عن الأنواع السابقة، إذ إن نطاق حدوثه يكون أشمل وأوسع من الصراعات الأخرى ومن ثم نتائجه تكون أكثر انتشاراً داخل التنظيم. ويحدث هذا النوع من الصراع بين مختلف المستويات كما أنه يشمل مجموعات أكبر داخل التنظيم، فقد ينشأ صراع بين وحدات العمل المختلفة أو بين الأقسام داخل التنظيم نظراً لاختلاف وجهات النظر بين هذه المجموعات والأقسام حول السياسات والأهداف التي تسير عليها المنظمة، فقد يكون لعدم توازن السلطات بين الأقسام بطريقة عادلة أو الاختلاف على توزيع الموارد أو لصعوبة تحديد المسؤوليات بين الأقسام والوحدات المختلفة مبرراً لنشوء حالة من الصراع بين تلك المجموعات. (النمر، 1994، صفحة 51)

ويأخذ صراع الجماعات شكلين هما (زرار، 2014، صفحة 54):

أ- الصّراع التّنظيمي الأفقي: وهو الصّراع الوظيفي بين الأجهزة الفرعية ويكون في المستويات الإدارية نفسها كما يحدث بين إدارة التسويق وإدارة المبيعات والتخطيط والمالية.

ب- الصّراع التّنظيمي العمودي: ويكون بين مستويات إدارية دنيا وعليا (مدير ورئيس قسم)، ويتمثل أحيانا في الصّراع على السلطة، بحيث يكون بين مديري الدوائر والمستشارين الذين هم على صلة وثيقة بمراكز القرار.

خامساً: الصّراع بين المنظمات:

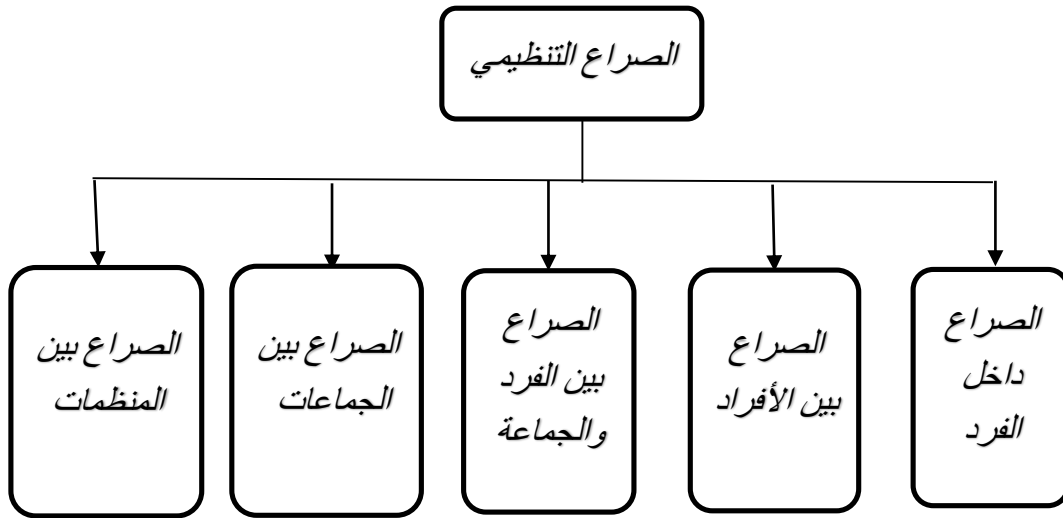
وهو الصراع الذي يكون بين المنظمة وبيئتها الخارجية، أي على مستوى المنظمة مع المنظمات والجهات الأخرى التي تتعامل معها في أنشطة متنافسة ومتداخلة وذات صفة اعتمادية ومنها المنظمات المنافسة والمتعاملون معها. ويكون سبب هذا الصراع، الرغبة في الحصول على الموارد المختلفة، أو اجتذاب العمالة الماهرة النادرة نسبياً. ويكسب الصراع،

المنظمة، قوة ديناميكية لتتطور وتحسن من حالها وتثبت وجودها، وتحافظ على مركزها التنافسي بين المنظمات. وقد يكون له آثار سلبية تحدّد استمرارية وجود المنظمة إذا لم تنتبه الإدارة إلى ذلك ولم يتم إدارتها بالشكل الصحيح (قهاوجي،

2015، صفحة 69)

ويمكن تمثيل مختلف مستويات الصراع التنظيمي في الشكل التالي:

شكل 1: مستويات الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: أسباب الصراع التنظيمي

فيما يتعلق بأسباب الصراع ولكي يتم تفسير ظاهرة الصراع فإنه لا بد من معرفة الأسباب التي تؤدي وتسهم في ولادة الصراع وفي هذا السياق وبحسب (عوض) فقد أضرار كل من (كاتز) و (كان) إلى نوعين من الأسباب، عقلانية وغير عقلانية، فالعقلانية تنشأ عن الاختلاف والتباين الحاصل في الأهداف أما الغير عقلانية فتنشأ عن العدائية في السلوك وتحريف المعلومات (عوض، 2008، صفحة 265).

أما (جرينبرغ) و (بارون) فقد قسما أسباب الصراع إلى مجموعتين أساسيتين هما: عوامل ترجع إلى هيكل المنظمة ووظائفها، وترتبط المجموعة الثانية بالعلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة (جرينبرغ و بارون، 2004، الصفحات 479-480).

أولاً: الأسباب التنظيمية: ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المؤسسة من شأنها أن تؤدي إلى خلق حالة

الصراع من بينها:

- التنافس للحصول على الموارد المحدودة
- غموض المسؤولية
- عدم وضوح السلطة

كما أضافت (بادي و قرزيز) الأسباب الآتية (بادي و قرزيز، 2019، صفحة 198):

- عدم وجود تقنية واضح للأدوار والمهام.
- نمط اتخاذ القرار

• تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت

ومن الأسباب أيضا (سالم، 2013، صفحة 21):

- غياب العدالة التنظيمية
- تهرل الإدارة وعدم قدرتها على ضبط زمام الأمور في المنظمة
- جمود الضوابط التنظيمية والمناخ التنظيمي غير الملائم
- التعارض بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية

وترى (شايلى) أن أسباب الصراع التنظيمية تكمن في (شايلى، 2018، صفحة 290):

- عدم فاعلية نظام الاتصال بين الأفراد أو الأقسام والإدارات
- قد يؤدي التغيير الإداري في المناصب الإدارية إلى إرباك بين الأفراد والمجموعات، مما ينتج عنه حدوث صراعات بين الموظفين

• العلاقة السلبية بين الرؤساء والمرؤوس تولد أشكال مختلفة من الصراعات تؤثر سلباً على الأداء والسير السليم لأنشطة المنظمة.

وتضيف (خميس) الأسباب التالية (خميس، 2014، صفحة 35)

- تعدد المستويات الإدارية، واعتماد المركزية في التسيير مما يشوه نمط الاتصال فينشب الصراع.
- ترابط أو استقلال المهام بين الوحدات الإدارية والعاملين فيها مثل الترابط في مصانع النسيج والاستقلال في الجهاز بين الإداري والتدريسي في الجامعة.
- الاعتمادية بين الوحدات: حيث تعتمد وحدة تنظيمية معينة على وحدة أخرى.
- محدودية فرص الترقية، مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها.
- اختلاف وجهات النظر بين العمال ورجال الإدارة.
- يحدث النزاع لعدم الانسجام في المكانة والمركز.

ثانيا: الأسباب الشخصية: وقد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة دائما عن ظهور الصراعات ولكن الأسباب قد تكون متعلقة بشخصيات بعض الأفراد واتجاهاتهم ومن تلك الأسباب ما يلي (جرينبرج و بارون، 2004، الصفحات 480-481):

- التفسيرات الخاطئة: وهي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين
 - الاتصالات الخاطئة: بمعنى أن الأفراد يتصلون مع الآخرين في بعض الأحيان بطريقة تغضبهم دون أن يقصدوا ذلك
 - الواقعية الساذجة: فإننا نميل إلى تضخيم الفروق بين وجهات نظرنا ووجهات نظر الآخرين، وإلى تضخيم تضارب اهتماماتنا.
- ومن الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي ما ذكره (سلطان م.، 2003، صفحة 321):
- إن الصراع عادة ما ينتج عن عوامل شخصية كالعلاقات بين الأفراد، بالإضافة إلى أسباب أخرى كالهيكلة التنظيمي أو تعارض المصالح وتضاربها.

- عدم الثقة: فإذا تواجد الخوف أو عدم الثقة نشبت الخلافات والصراعات
 - السمات الشخصية: فهناك بعض الأشخاص لديهم ميل طبيعي للصراعات.
- وتضيف (خميس) لما ذكرنا سابقا أسبابا أخرى وهي (خميس، 2014، الصفحات 36-37)

- ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد. وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم وذلك لعدم وجود اتصالات مستمرة وسوء الفهم.
 - المضايقات التي تحدث بين الجنسين في بيئة العمل من الموظفين للموظفات أو العكس".
 - عدم تجانس الأعضاء. كلما زاد الاختلاف بين الأشخاص من حيث القيم والتعليم والعمر فإن ذلك يقلل من احتمالات العمل بسلاسة وتعاون.
 - اعتقاد العمال بأن العنف هو السبيل الوحيد لتحقيق مطالبهم وبتعلم العمال في معظم هذه الحالات بأن صراعاتهم مع الإدارة سببه الأجور أو كثرة ساعات العمل. ورغم من أن الأسباب التي أدت إلى هذا الصراع قد تكون مختلفة عن ذلك تماما.
- ومن الأسباب أيضا (حامد، حمدتو، و الجاك، 2018، صفحة 316)
- اختلاف الإدراك: وهي المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر. وقد تختلف هذه المعاني من شخص إلى آخر بسبب التفاوت بينهم في الاعتقادات والانتماءات والاهداف... وغير ذلك.
 - التركيب السيكولوجي للفرد: يختلف الأفراد من حيث التركيب الشخصي. فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعباً ويزيد من احتمال ظهور الصراعات بينهم.
 - الرضا الوظيفي: ان عدم الرضا عن الوظيفة أو التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد على عدم التعاون مع زملائه أو إلى عدم اتقانه لعمله أو إلى تغييره.
- ثالثا: الأسباب الاجتماعية: وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي (قهواجي، 2015، الصفحات 57-58)
- تباين العلاقات القائمة بين الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تؤثر على الأسلوب الإداري المتبع.
 - تعدد التنظيمات غير الرسمية وعدم قدرة إدارة المنظمة على احتواء هذه التنظيمات والتعاون معها بأسلوب مناسب يقلل من حدة الصراعات والتوترات.
 - افتقار الإدارة العليا تطبيق مفاهيم العدالة والمصادقية عند توزيع الأعباء والعوائد سواء بالنسبة للأفراد أو الجماعات أو الأقسام التنظيمية. ومدى التزام الإدارة العليا بالصدق تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها.

- الاعتماد المتبادل (أو العلاقات الاعتمادية): ويقصد بها اعتماد كل طرف على الآخر في القيام بنشاطه أو تحقيق أهدافه.

وفي الأخير نلاحظ أن الأسباب التنظيمية المتعلقة بالبيئة الإدارية للمنظمة، والأسباب الشخصية المتعلقة بطبيعة الأفراد المنتمين إليها، والاجتماعية التي تخص واقع العلاقات بين العمال داخل بيئة العمل. لكل منها نسبة في نشوء الصراع تتفاوت حسب بيئة المنظمة والأفراد العاملين فيها والوسط الاجتماعي للمنظمة.

المبحث الثاني: أساسيات الصراع التنظيمي

سنطرق في مبحثنا هذا إلى أبعاد الصراع التنظيمي، مراحلها، أسبابه وكذا مختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تعتمد عليها المنظمات من أجل التقليل من حدة الصراع داخلها.

المطلب الأول: أبعاد الصراع التنظيمي

قدم العديد من الباحثين أبعاداً مختلفة للصراع التنظيمي، ومن أجل بحثنا هذا اخترنا الأبعاد التالية: الاختلاف في الأهداف، الاعتمادية بين الأقسام، التغيير التنظيمي، التنافس على الموارد. وهي الأقرب لتكون أهم مصادر الصراع التنظيمي داخل المؤسسة محل البحث.

أولاً: الاختلاف في الأهداف:

إن وجود أفراد لديهم أهداف وقيم متغايرة يؤدي إلى ظهور علاقات غير تعاونية يسودها التناقض والصراع الأمر الذي يؤدي إلى إلحاق الأضرار بالمصالح العامة، وكذلك الازدواجية العضوية أي أن الفرد الذي ينتمي إلى جماعتين تختلف أهدافهما سوف يزيد من فرص الصراع، كما أن زيادة حدة المنافسة بين الأفراد العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة تؤدي إلى تعرض المنظمة إلى بروز ظاهرة الصراع وبدرجات إحصائية عالية (الحديدي، 2014، صفحة 406).

ثانياً: الاعتمادية بين الأقسام:

وهي العلاقات القائمة على اعتماد الأفراد أو الجماعات في المنظمة بعضهم على البعض الآخر في تحقيق أهدافهم ونشاطاتهم الإنتاجية أو التسويقية... إلخ. فمثلاً أن قسم التسويق يعتمد على قسم الإنتاج في تصنيع السلع ذات الجودة المرموقة والمواصفات القادرة على جذب المستهلكين مما يجعل صور الاعتمادية في أداء المسؤوليات والأنشطة ذات أثر كبير في اشتداد حدة الصراعات القائمة بينهم أثناء أداء الواجبات والنشاطات المختلفة (قدور، 2009، صفحة 59).

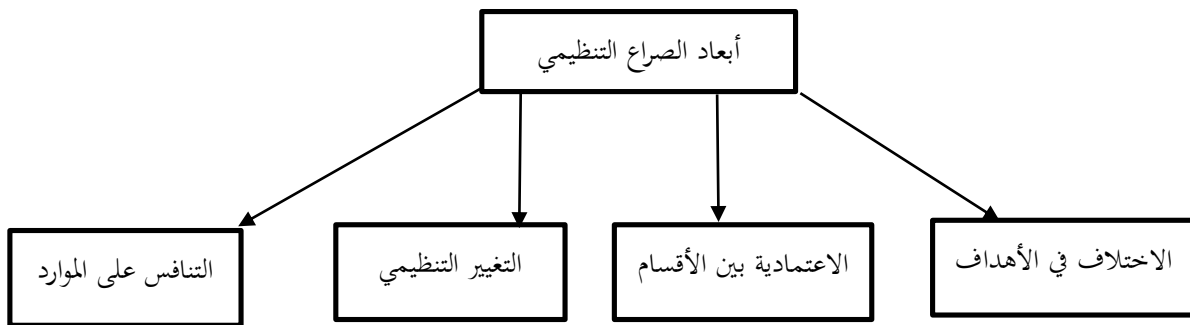
ثالثاً: التغيير التنظيمي:

يسبب التغيير المستمر في المنظمة صراعاً للعامل واضطراباً في الهيكل التنظيمي المتفق عليه يؤدي إلى عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المطلوبة من أعضاء المنظمة حيث لا يعرف كل عامل حقوقه وواجباته وبالتالي يحدث ازدواجية في تأدية المهام مما يؤدي لحدوث تناقضات (الخفاجي، 2019، صفحة 341). حيث أكد الكثير من العلماء ومنهم (جوي كلي) على أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير وأن التغيير في الأهداف وفي الأدوار وفي الصلاحيات وفي المركز من الأسباب المؤدية للصراع (الحديدي، 2014، صفحة 407).

رابعاً: التنافس على الموارد:

تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة كالأموال والخامات والأفراد الماهرين، هنا قد يصل الأمر إلى تناحر الجماعات للحصول على أكبر قدر ممكن من هذه الموارد، ومن الأمثلة على ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية فالكمل يبالغ في تحديد احتياجاته المالية، أو عند توزيع المخصصات المالية على أقسام إحدى الإدارات، هنا تتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال وكل قسم يحاول الخروج بنصيب أكبر (سلطان ع.، 2016، صفحة 57).

شكل 2: أبعاد الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة

المطلب الثاني: مراحل الصراع التنظيمي

تمر دورة حياة الصراع بمراحل تنشأ وتتطور عبر مراحل متنامية وسلسلة متعاقبة، وتكاد الأدبيات التي تعرضت لمراحل

الصراع - على اختلافها الطفيف - أن تجمع عليها وهي خمس مراحل التي تضمنها نموذج (بوندي - Pondy):

أولاً: مرحلة الصراع الكامن أو الخفي (الضمني):

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع أي يكون هناك مصدر للصراع ويحتمل أن يتطور منه الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف والاعتمادية بين الأفراد والجماعات، حيث يساهم هذا المصدر في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن مدفون ومكبوت.

ويشار إلى هذه المرحلة عند بعض الباحثين بمرحلة التوقع مثل مؤسسة ترييد إدخال بعض العتاد والتجهيزات الجديدة، هذا سوف يؤدي إلى خفض العدد ويغير من طبيعة الأعمال، عند خروج هذه المعلومة فتوقع ظهور اختلاف في الآراء واردة (زويبي، 2014، صفحة 89)

ثانياً: مرحلة إدراك الصراع:

تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعاً مرتقبا سوف يحدث، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور الصراع ومدركاته حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات (خلف، 2017، صفحة 284)

وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل الصراع حيث يصبح التعارض والتناقض فعلياً وواقعيًا ومعروفًا للفرد، ويدرك وجوده، ويشعر به شخصياً ووجدانياً فيتولد لديه القلق وأحياناً الإحباط والشعور بالعداء، ولا بد في هذه المرحلة من إدراك وفهم الظروف المساعدة في وقوع الصراع وتحديدتها قبل تفاقمها وتحويلها إلى مشاعر سلبية (قهواجي، 2015، صفحة 50).

ثالثاً: مرحلة الشعور بالصراع:

وتعتبر هذه المرحلة متداخلة مع المرحلة السابقة وغالباً ما يصعب الفصل بينهما، فحينما يتولد القلق عند الفرد بشأن الصراع المدرك يصبح أمامه هدفاً مرئياً يحاول النيل منه لغرض تخفيف هذا القلق وإزالته (عوض، 2008، صفحة 270). وهنا قد يكون إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر (خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2013، صفحة 37).

رابعاً: مرحلة الصراع المكشوف/ الظاهر:

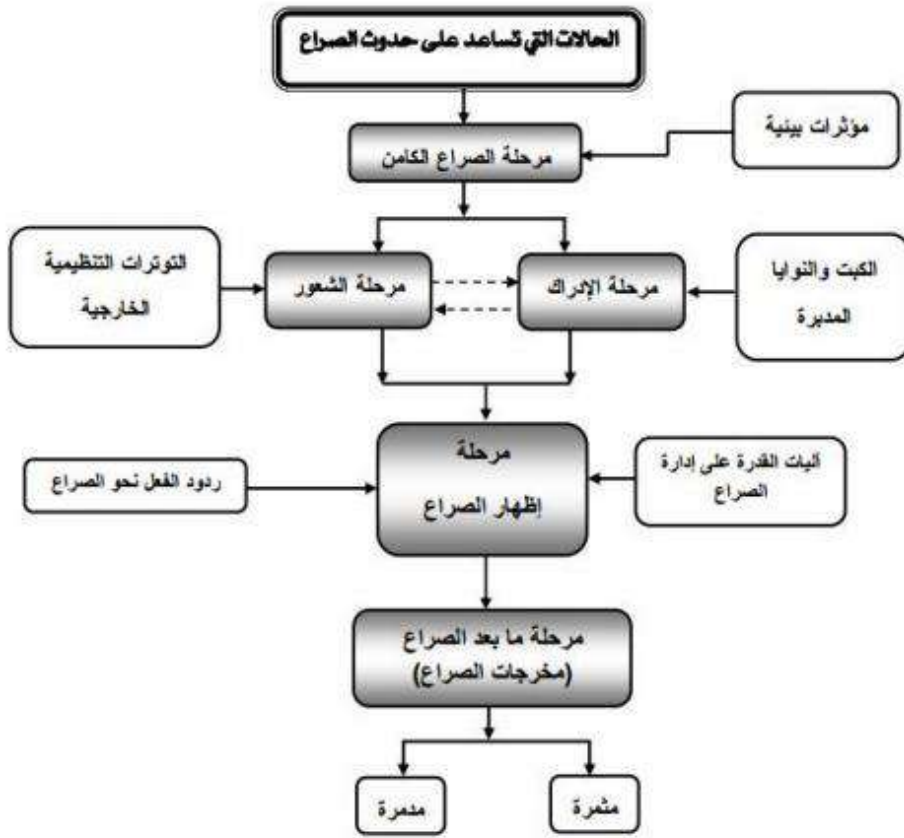
وهي مرحلة تنتهج الأسلوب الصريح في التعبير عن الصراع، ويتم التعبير عنها بصور متعددة، منها المشاحنات العلنية أو الانسحاب أو الدفاع أو اللامبالاة (الطويرقي، 2014، صفحة 17). وبالتالي تصبح إمكانية العمل والتواصل بين الأفراد صعبة بل قل مستحيلة مما يؤثر سلباً على العمل وروح العمل داخل المؤسسة (عبد الواحد، 2008، صفحة 45)

خامساً: مرحلة ما بعد الصراع:

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح، خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً (فروانة و عباس، 2018، صفحة 45). مما يزيد من حدة الصراع الذي قد يختفي عن السطح مؤقتاً ولكن ما يلبث أن يعود مجدداً إلى مرحلته الأولى وهكذا دواليك (بادي و قرزيز، 2019، صفحة 200).

والشكل التالي يوضح المرحل التي يمر بها الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها، والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل 3: مراحل الصراع والحالات التي تساعد على حدوثه



المصدر: (فراج، 2015، صفحة 29)

المطلب الثالث: آثار الصراع التنظيمي

يتمحور عن تفشي ظاهرة الصراع بين الأفراد والجماعات في المنظمة نتائج ذات صبغة سلبية وأخرى إيجابية تترك

آثارها على سلوك الفرد والجماعة والمنظمة.

أولاً: الآثار الإيجابية المترتبة على الصراع التنظيمي: من الآثار الإيجابية للصراع نذكر ما يلي (سلطان م، 2003، صفحة

:322)

- الصراع يكشف المشاكل التي يريد كل فرد إخفاءها.
- الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل كامل.
- الصراع يشجع الاهتمام بالأفكار والتوجهات الجديدة وتسهيل الإبداع والتغيير.
- يدعم الولاء.

- الصراع يظهر وجهات النظر المتباينة مما يدعم المنظمة ككل.
- وتضيف (مقرون) الآثار الإيجابية التالية (مقرون، 2018، صفحة 221):
- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويميز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية
- يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- إشاعة الإيجابية والتنافس بين الأفراد وفرق العمل (فروانة و عباس، 2018، صفحة 47)
- والخلاصة ان الصراع يمكن ان يساهم في الفاعلية التنظيمية، ولكن ذلك يتحقق فقط عندما يدار الصراع بطريقة جيدة ولا يخرج عن نطاق التحكم (سلطان م.، 2003، صفحة 322).

ثانيا: الآثار السلبية المترتبة على الصراع التنظيمي: من الآثار السلبية للصراع نذكر ما يلي (سلطان م.، 2003،

الصفحات 321-322):

- خلق المشاعر السيئة بين الأفراد، كذلك العلاقة السلبية بين الأفراد والمجموعات وإدارات المنظمة وهو ما يقلل التعاون.
- الصراع يحول الطاقات بعيدا عن أهداف المنظمة مما يؤثر على فاعلية المنظمة ككل.
- الصراع يؤدي إلى أن كل إدارة أو قسم يلقي بمسؤولية الأخطاء على القسم الآخر.
- الصراع يؤدي إلى تعصب الأفراد الشديد كل إلى إدارته.
- ومن الآثار السلبية نذكر أيضا (عوض، 2008، صفحة 273)
- يؤدي الصراع إلى تصرفات غير مرغوبة.
- لجوء المتصارعين لترويج الإشاعات والمعلومات الخاطئة لإيقاع الضرر بالآخر.
- تقليل روح الجماعة.
- فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين، وقد يتطور إلى لجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة.
- عدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

- الصراع يؤدي لضعف الانتماء للمنظمة.
 - وبحسب (قهواجي) من الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي (قهواجي، 2013، الصفحات 81-82):
 - يؤثر الصراع على اتجاهات الأفراد ومدركاتهم ويذكي فيهم صفات عدم الثقة بالآخرين والعدوانية والكراهية وكثيرا ما تؤدي مواقف الصراع إلى أن يتغاضى الأفراد عن الهدف الذي يتصارعون من أجله، ويركزون جهدهم في محاولة تحطيم بعضهم البعض.
 - يسبب الصراع مزيدا من الضغوط التي تقع على عاتق الفرد في المنظمة، وتؤدي هذه الضغوط إلى مشاكل نفسية وعاطفية ووجدانية وجسمية للفرد، مثل ارتفاع ضغط الدم وزيادة معدلات ضربات القلب والإسراف في تناول الأدوية المهدئة أو الانسحاب أو الانزواء أو الاكتئاب والحزن وخيبة الأمل وفقدان الثقة بالنفس وغيرها.
 - تؤثر الانفعالات والتوترات المصاحبة للصراع على أداء الفرد وعلاقته بالآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها على مستوى الأسرة أو الأصدقاء، ولذلك تنتج أمراض اجتماعية كثيرة نتيجة للصراع الذي يعاني منه الفرد داخل المنظمة.
 - ينتج الصراع سلوكيات مثل الانسحاب التي تأخذ صيغا مادية، مثل الغياب والتمارض والتباطؤ وترك العمل، وصيغا معنوية مثل الانطواء وأحلام اليقظة والعدوانية.
 - قد يترك الصراع شوائب في سلوكيات صنع القرار، مثل الإدراك المتحيز للأشخاص والمعلومات وغلبة العاطفة على التفكير الرشيد وترجيح بديل يلهب الصراع بدل تلطيفه.
- هذا وبالإضافة إلى (مقرون، 2018):
- دوران العمل: يعتبر معدل دوران العمل في المنظمة ظاهرة سلبية لأن المنظمة ستتحمل تكاليف الإحلال أو استبدال الأفراد الذين سيتركونها، زيادة على ذلك تنقل عامل من مصلحة إلى أخرى، وهذا تعبيرا عن عدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها.
 - انخفاض مستوى الإنتاجية: يصف هذا المصطلح درجة قدرة المنظمة على تحقيق تحفيز جيد للعاملين بها وتحقيق حالة من الرضا لكن عدم تطبيق نظام عمل مناسب، وتشجيع العمال لتقديم أفكار مبدعة سيؤدي إلى حالة عدم رضا وتسبب في انخفاض الإنتاجية.

- تدني أداء الأفراد العاملين: يؤدي عدم العدالة في توزيع المكافآت والحوافز إلى الصراع، وهذا بسبب إظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الآخرين، وهذا يؤدي بصفة عامة إلى نقص في أداء المنظمة.
- يتبين مما سبق أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل المنظمات، وهو سلاح ذو حدين، يمكن أن يكون إيجابيا، وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع، وهذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف المنظمة، فإذا كان هذا الصراع التنظيمي داعما لهذه الأهداف اعتبر صراعا إيجابيا بناء ومحسنا لمستوى أداء المنظمة، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراعا سلبيا محلا بوظائف المنظمة (قهواجي، 2013، صفحة 82) وتكون النتيجة النهائية تكبيد المنظمة تكاليف مرتفعة والفشل في تحقيق أهدافها ومن ثم تتهوى على نفسها (عوض، 2008، صفحة 273).

المطلب الرابع: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تتعدد الأنماط والأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها للتعامل مع ظاهرة الصراع التنظيمي، إذ لا توجد استراتيجيات محددة يمكن استخدامها في كل الأحوال، بل إن معظم الاستراتيجيات المتوفرة لإدارة الصراع التنظيمي مكتملة بعضها البعض، ولا يمكن الاعتماد على واحدة بذاتها دون الأخرى. كما أن فاعلية أي استراتيجية دون غيرها مرتبطة بعدة متغيرات يجدر الانتباه إليها في عملية السيطرة على الصراع (النمر، 1994، صفحة 55)، وإدارة الصراع لا تعني القضاء عليه أو تجنبه، ولا تعني ترك العنان له وتجاهله، بل الأمر يتطلب تشخيص تداعيات الصراع بهدف تحديد أسبابه وحجمه، وهل يستدعي التدخل أم هو ضمن النطاق المسموح به، من الواضح أن الأمر يحتاج للمراقبة والمتابعة المتواصلة، وحتى يدار الصراع بشكل صحيح يجب مراعاة العديد من الأمور، حيث يجب بداية تحديد أسباب الصراع، والتوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة وذلك بجمع الأفكار جميعها وإحداث تكامل بينها ومحاولة التوصل لحل وسط حقيقية، كما يجب إعادة توجيه توترات الأفراد و الخروج من الحالة السلبية التي تؤدي حتما للصدام مع الآخرين ونشوء الصراع معهم (عبد الواحد، 2008، صفحة 55).

وتصنف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات هي:

أولاً: الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي (مقرون، 2018، صفحة 223):

يعد تعارض الأهداف من الأهداف (الأسباب) الرئيسية لنشوء الصراع، ومنطوق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة وإيجاد أهداف تتفق عليها الأطراف المتصارعة، وفتح قنوات الاتصال فيما بينهم.

ثانياً: الطرق الهيكلية في إدارة الصراع (قدور، 2009، صفحة 78):

من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يأتي:

أ- إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة

ب - تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات وجعلها معتمدة على نفسها، لأن فرص حدوث الصراع تزداد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.

ج- تبادل الموظفين، حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.

د - إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

ثالثاً: الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي:

نستعرض أبرز الأساليب فيما يلي:

أ- إستعرض (Hodge & Anthony) الطرق التالية لحل الصراع (قدور، 2009، صفحة 78):

- 1- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع. وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فاعليته.
- 2- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق موازنة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.

3- التجنب والانسحاب. وهنا يعتمد أحد الأطراف أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهته.

4- التوفيق بين أطراف الصراع. وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع لتحرك نحو حلول وسطية مقبولة من الأطراف المعنية.

5- المجابهة. وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها.

ب- اقترح كيلي Kelly الأساليب التالية لحل الصراع (مقرون، 2018، صفحة 223):

1- أسلوب التفاوض: وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع، بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.

2- أسلوب التوسط: وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع، يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.

3- أسلوب التحكيم: وهناك نوعان من التحكيم، الاختياري والاجباري، فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع، في حين أن التحكيم الاجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة.

ج- أما Mary Parker Follet فقد قدمت عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي (السبعي، 2015، صفحة 545)

1- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.

2- التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.

3- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.

وتعتبر فوليت Follet أن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع.

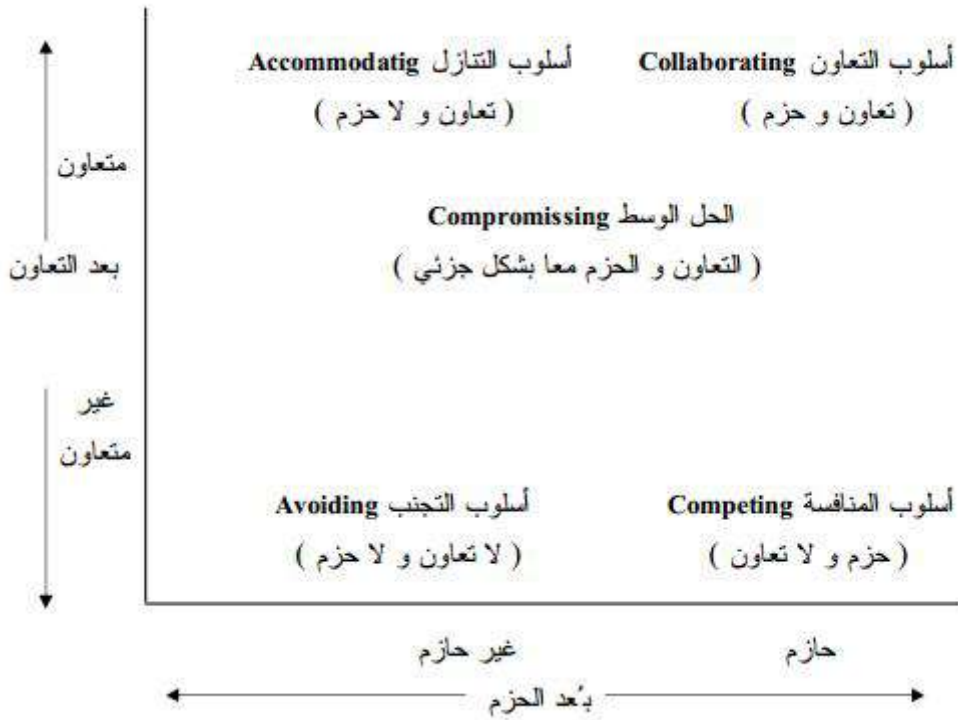
د- استخدم "توماس وكلمان Thomas & Kilmann" مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما (قدور، 2009، صفحة 79):

1- بعد التعاون Cooperativeness: ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

2- بعد الحزم Assertiveness: ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.

وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة (5) أساليب لإدارة الصراع كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل 4: نموذج "توماس وكلمان" Thomas & Kilmann



المصدر: (قدور، 2009، صفحة 80)

✓ أسلوب التعاون والتكامل:

وهي تعني الجهود التي يبذلها مدير المنظمة بغية تدعيم اعتقاد العاملين بأن أهدافهم متناغمة أكثر منها متنافسة أو مستقلة عن بعضها البعض، ومن الطبيعي أن يدفع مثل هذا الاعتقاد العاملين إلى مناقشة الاختلاف الموجود بينهم بصراحة ووضوح، الأمر الذي يكون مفاده توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة أي العمل معاً بصورة ابتكارية للوصول إلى تسوية أو حلول اتفاقيات يستفيد منها الجميع (عوض، 2008، صفحة 276)

✓ أسلوب التنافس أو الإيجار:

ويقصد بهذه الاستراتيجية الحالات التي يحاول فيها الفرد تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين. والغرض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع عملية مكسب أو خسارة. ولذلك يحاول المدير في هذه الحالة إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره، ومقترحاته وقوته. وهنا يدرك العاملون وجود ارتباط سلبي بين أهدافهم، وأهداف المدير، وأن هذه الأهداف غير متوافقة. ومن ثم فإن العاملين يكونون في حالة تعاونية عندما يكون الهدف المشترك لهم هو

تحقيق المهام الوظيفية المحددة من جانب المدير. وعلى العكس من ذلك يكون العاملون في حالة تنافس إذا ما أراد كل منهم أن يثبت للمدير أنه قادر على إنجاز المهام الوظيفية بشكل أفضل مما يستطيع بقية العاملين في الإدارة (القهوي، 2015، صفحة 219).

✓ أسلوب التسوية أو التوفيق (الحل الوسط):

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التقليدية في إدارة الصراع، ويوصف ب (خذ وأعط) ويتضمن اهتماماً معتدلاً بالذات وبالآخرين، وفيه تسعى أطراف الصراع إلى حل مقبول لديها، حيث يحقق جانباً من مطلب كل طرف، وكل طرف مطالب بأن يتنازل عن شيء ذي قيمة، ويعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثالياً لأطراف الصراع. ويمكن أن يشتمل هذا الأسلوب على تدخل طرف ثالث أو إجراء مفاوضات أو التصويت. لذا يعتبر هذا الأسلوب مناسب حينما تكون الأطراف تملك قوة متعادلة والأهداف متعارضة (المدهون، 2012، صفحة 41).

✓ أسلوب التنازل أو المجاملة:

هو أسلوب نقيض لأسلوب التنافس، وهو يعبر عن اهتمام متدن بالذات، واهتمام عالٍ بالآخرين، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر والإذعان لمتطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولة لحل موضوع الصراع، ومن خلالها يضع القائد ترضية الطرف الآخر نصب عينيه ليحتفظ معه بعلاقة منسجمة، ويمكن أن تمارس هذه الاستراتيجية عندما يكون موضوع الصراع غير ذي أهمية للقائد، أو أن القائد يريد أن يقدم السبب فيجد الأحد أمامه (سالم، 2013، صفحة 33).

✓ أسلوب التجنب:

في هذا الأسلوب يهمل المدير أو يتجاهل مواقف الصراع كلية، فيتهرب من المسؤولية وينسحب من الصراع، على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه بمرور الزمن، ويمكن أن يستخدم المدير هذا الأسلوب من أجل تأجيل المواجهة إلى ظرف موات آخر أو حتى تهدأ الأمور ومن ثم يعالجها بعد جمع المعلومات الكافية عن الموضوع، أو عندما تكون أطراف الصراع قادرة على حل الصراع القائم بينها، أو لأن الصراع بسيط بحيث لا يستطيع التدخل فيه وبذل الجهد. وبما أن مستخدم هذا الأسلوب لا يهتم بتحديد أسباب أو مصادر الصراع فإنه من المحتمل أن يستمر الصراع أو يسير نحو الأسوأ.

- والمدير في استخدامه لهذا الأسلوب يحاول المحافظة على التجانس والهدوء النسبي للصراعات الموجودة في العمل ومنع تفشي الشعور الواضح بالغضب، غير أن تجنب المدير للصراعات الموجودة في العمل المسؤول عنه يؤدي إلى حدوث تأثير سلبي على العمل. وهذا الأسلوب في إدارة الصراع قد يؤخذ عليه ما يلي:
- أنه يعطي انطباع لدى الأفراد بقبول الإدارة للصراع والسماح به مما يؤدي إلى زيادة وتكاثر الصراعات الأخرى الضارة.
 - لا يصلح هذا النموذج في علاج الصراع التنظيمي إلا في الأجل القصير.
 - قد يعطي انطباع لدى الأفراد بعدم اهتمام الإدارة العليا بهم والتعرف على آرائهم ومشاكلهم (قهواجي، 2015، صفحة 92)

ويتضح مما سبق أنه لا توجد استراتيجية محددة توصف بأنها الأفضل أو الأمثل لإدارة الصراع التنظيمي، ولكن تتحدد الاستراتيجية تبعاً لموقف الصراع وحدته، وبما يتوافق مع الأهداف التنظيمية.

وتجدر الإشارة هنا أنه لا بد للإداري أن يكون جاهزاً ومؤهلاً وقادراً على فهم منظومة الصراع، ولديه الكفايات الفنية والتصورية والإنسانية للتعامل معها، وأن يكون واعياً للطرق غير الفاعلة في إدارة الصراع والممثلة بدم اتخاذ الإجراءات وتجاهل الصراع، والعمل على نشر الأهداف العامة للمؤسسة، وتحديد المهام، وتسهيل عمليات التواصل بين الأفراد والمجموعات، وتفويض الصلاحيات، وتحقيق العدالة، والحرص على توفير جو من الثقة والاحترام بين المرؤوسين (سالم، 2013، صفحة 36).

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مراجعة الأدب الإداري لموضوع الصراع التنظيمي، حيث تعرض لمفهوم الصراع وطبيعته، ومراحله في الفكر الإداري، ومستوياته، ومراحله، وأبعاده، وأسبابه، وآثاره، وأساليب إدارته. ومما سبق نستخلص أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة إنسانية وحقيقة واقعة في معظم المنظمات وبدرجات مختلفة، إذ يمكن لها أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار، أو سبب للتدمير والهدم. يحدث بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم ويتخذ من التوتر في العلاقات بين أفراد المنظمة بعدا أساسيا له وهو وضع مؤقت تزول مظاهره بمجرد زوال أسبابه، وأن تشخيص الصراع في موقع معين هو أساس اختيار الأسلوب الملائم لإدارته.

الفصل الثاني

الإطار النظري للعدالة

التنظيمية

الفصل الثاني: الإطار النظري للعدالة التنظيمية

تمهيد:

أصبح موضوع العدالة التنظيمية محل اهتمام العديد من الباحثين في مجال الدراسات الإدارية، ولا سيما دراسات السلوك التنظيمي، كما تعد العدالة التنظيمية من أهم متطلبات البيئة التنظيمية التي تعتبر المحرك الأساسي لتعزيز ثقة العاملين بمؤسستهم ودفعهم للإنجاز والتميز، من خلال توفير بيئة تنظيمية سليمة ملائمة لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة بأفضل الطرق وأدقها وبجوده عالية تنال رضی كل الأطراف.

وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة هو أحد التحديات التي تواجهها مؤسسات القرن الواحد والعشرين، وسنحاول في

هذا الفصل تسليط الضوء على الإطار النظري والمفاهيمي حول العدالة التنظيمية من خلال التعرض للمباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للعدالة التنظيمية

المبحث الثاني: أساسيات العدالة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية قيمة جوهرية للمؤسسات ومن أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة، ومن المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة في الوقت الحاضر، من حيث توفير مناخ إيجابي للعمل، وما لها من آثار مهمة على سلوك العاملين وتوجهاتهم الذي يؤثر على أدائهم وأداء المنظمة ككل. وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم العدالة التنظيمية، مبادئها، أهم النظريات التي مهدت لظهورها، وأخيراً أهميتها.

المطلب الأول: مفهوم العدالة والتنظيمية:

أولاً: مفهوم العدالة لغة واصطلاحاً: من أسماء الله الحسنى العدل والعدل، وقد ذكر العدل والعدالة في القرآن الكريم وبصيغ مختلفة، كقوله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (النحل: الآية 90)

أ- لغة: " العدل هو ضد الجور والظلم، وما قام في النفوس أنه مستقيم، كالعدالة " (أبو سمعان، 2015، صفحة 13)
 ب- اصطلاحاً: " بأنه كل ما يطابق الحق ويتنزه عن التحيز بإعطاء كل ذي حق حقه ويكون بمساواة الفرد في الحقوق والواجبات في شؤون الحياة العامة وإتاحة الفرص المناسبة لكل فرد بأن يأخذ حقه دون تمييز بين فرد وآخر " (معمرى، 2014، صفحة 52).

ثانياً. مفهوم العدالة التنظيمية:

إن المتتبع لمسيرة الفكر الإداري المعاصر، يجد أن هناك تركيزاً واسعاً علي موضوع العدالة التنظيمية، من خلال دعوات كثير من الباحثين الذين كتبوا في مجالات الإدارة ووظائفها ونظريتها، والمدرسة العالمية اتخذت من العدالة والمساواة مبدئاً من مبادئها، والمدرسة السلوكية أكدت علي التوازن ودعت إلى التبادل العادل بين الفرد والمنظمة، حيث أن غياب الإحساس بالعدالة يكون مدعاه إلى إقامة الصراع السلبي في المنظمة. (عبد الوهاب، 2017، صفحة 9)

والعدالة التنظيمية من المفاهيم القديمة والجديدة في الوقت نفسه والتي لأتصاب بالهرم فالعدالة قضية وجدت منذ القدم. تعود فكرتها إلى نظرية المساواة التي نادى بها (Adam سنة 1963) وتتضمن هذه النظرية (على أن الفرد يقارن معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فان تساوي المعدلان فليس هناك شعور بالظلم أو

عدم المساواة) ولكن هذا الشعور بعدم المساواة يحدث في حالة عدم تساوي المعدلين، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور شعور بالتوتر وعدم الارتياح مما يدفع الفرد لعمل شيء ما للتخلص من هذا التوتر. (محمد و ياسين، 2017، صفحة 48)

ويعرف "Adams" المدخلات على أنها نوع وخصائص عمليات الشخص مثل: العمر، الحالة الاجتماعية، التعليم، الجهد المبذول، المهارة، مدة الخدمة ... الخ، في حين عرف المخرجات على أنها استلام حق خاص بالفرد مثل المكافآت، الأجر، الترقية الاجتماعية، السلطة وغيرها. (علي، 2017، صفحة 295).

هناك اختلاف في آراء الكتاب والباحثين حول تقديم تعريف موحد للعدالة التنظيمية، لكونها أحد الظواهر التنظيمية ذات المفهوم النسبي، لذا نجد أن ليس هناك تعريف خاص بالعدالة التنظيمية، وسنقدم بعض تلك التعاريف ضمن الجدول الموالي:

جدول 2: يوضح تعاريف للعدالة التنظيمية من وجهة نظر بعض الباحثين

الرقم	الباحث/السنة/الصفحة	التعريف
01	(سلطان س.، 2006، صفحة 21)	"هي ذلك المعنى الذي يدفع الناس نحو الاستجابة للقيود المفروضة على انفسهم، ويوافق عليها المعنيون كأدنى ثمن يمكن دفعه في سبيل الحصول على تعاون الآخرين معهم"
02	(الطبولي، كريم، و العبار، 2014، صفحة 7)	"تعكس الدرجة التي يشعر العاملون من خلالها بالإنصاف الموجب مقارنة حصيلة نواتج مدخلات جهودهم بجهود العاملين الآخرين المناظرين لهم في الظروف والإمكانات"
03	(اسكندر و مولى، 2015، صفحة 7)	"درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها، وتأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين"
04	(الربيعاوي و الدراجي، 2016، صفحة 9)	"درجة إدراك العاملين بأن القواعد والقوانين التنظيمية والإجراءات والسياسات المتبعة والمتعلقة بعملهم عادلة ومطبقة على الجميع"
05	(برباوي و خليفة، 2016، صفحة 160)	"تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني"
06	(جويسم، 2018، صفحة 152)	"الأفراد أو الموظفين يقومون بإجراء مقارنة معدل إنتاج عملهم الى المدخلات مع معدل اشخاص اخرين في نفس القطاع، و عندما تتساوى المعدلات تتحقق العدالة من خلال هذه المساواة"

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المصادر في الجدول

وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكن استخلاص خصائص العدالة التنظيمية في النقاط الآتية (قهيري، 2019، الصفحات 147-148):

- العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية جوهرية في المؤسسة
- تتضمن العدالة التنظيمي ثلاث جوانب: المخرجات التي يتحصل عليها الأفراد وتسمى العدالة التوزيعية، الإجراءات المطبقة لتوزيع هذه المخرجات وتسمى العدالة الإجرائية، طريقة المعاملة التي يتلقاها الأفراد لتطبيق الإجراءات وتسمى العدالة التفاعلية.
- العدالة التنظيمية أقوى متنبئ للتعبير عن السلوكيات من خلال ردود فعل الموظفين.
- مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل، قد يراه موظف آخر إجراء غير عادل.
- العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية، وتعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الموظف على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل الإدارة.
- العدالة التنظيمية تعمل على سد الفجوة بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة.
- تعد مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المؤسسات.
- ومن التعريفات السابقة نستخلص أن العدالة التنظيمية هي «إدراك الموظفين لتوفر العدل والمساواة والأمان والتعاون داخل المنظمة وذلك من خلال تطبيق العدالة بشتى أنواعها التوزيعية، الإجرائية، التعاملية، التقييمية وحتى الأخلاقية والتي من خلالها يتوفر الاستقرار في النظام وكذا استقرار الموظفين والحفاظ على الكفاءات»

المطلب الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ و من أهم هذه المبادئ: (عبد الحميد و محمد، 2015، الصفحات 21-22) أولاً- مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

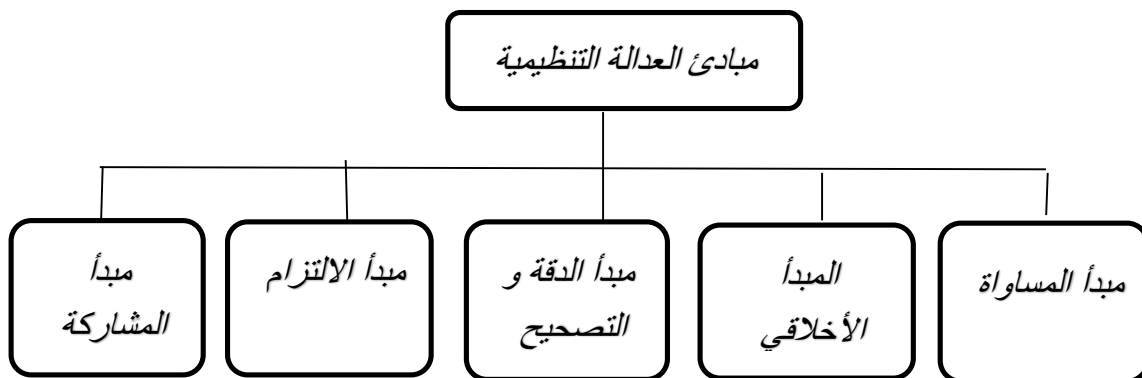
ثانياً- المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في: الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.

ثالثاً- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

رابعاً- مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

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

شكل 5: مبادئ العدالة التنظيمية



المصدر: (عبد الحميد و محمد، 2015، صفحة 22)

المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية:

إن مفهوم العدالة التنظيمية وإن شاع استخدامه في الآونة الأخيرة إلا أن جذورها تمتد إلى بعض النظريات السابقة، حيث تعددت الدراسات والأبحاث التي حاولت تفسير العدالة التنظيمية وبالتالي تحديد العوامل التي تجعل من شخص ما يشعر بالعدالة، وتقع هذه النظريات ضمن النظريات المعرفية للدافعية والتحفيز ومن بين هذه النظريات سوف نتطرق لخمس نظريات هي: نظرية العدالة (Adams Stacey) 1963(1965)، نظرية التوقع (Victor Vroom) سنة 1964، نظرية المساواة (Rawls) سنة 1971، نظرية العدالة (Lawler et Porter) سنة 1968، نظرية العدالة الاجتماعية ل (Fredrickson). (قهيري، 2019، صفحة 151)

أولاً: نظرية العدالة (Adam's Equity Theory) سنة 1965:

تعتبر نظرية العدالة التي قدمها Adam عام 1965 أحد النظريات الأساسية في العدالة التنظيمية.

ومضمون هذه النظرية: أن الفرد يكون مدفوعاً للمحافظة على علاقة عادلة بالمقارنة بالآخرين وتجنب العلاقة غير العادلة.

ووفقاً لهذه النظرية فإن الفرد يقارن نفسه بالغير في ضوء متغيرين: الأول: النواتج أو المخرجات Outcomes والثاني

المدخلات Inputs. وتتمثل النواتج فيما يحصل عليه الفرد من عمله كالأجر، والمزايا الإضافية، والمكانة. أما المدخلات

فتتمثل فيما يعطيه الفرد للمنظمة مثل: وقت العمل، مقدار الجهد المبذول، ومؤهلاته، وخبراته. ونظرية العدالة تهتم

بالمدخلات والمخرجات كما يدركها الفرد سواء كان هذا الإدراك وثيقاً أو غير وثيق. وعند المقارنة فإن الفرد يضع مخرجاته

ومدخلاته في شكل نسبة ويقارنها بنسبة الشخص الآخر (الذي قد يكون عضواً في نفس جماعة العمل، أو موظف آخر

بنفس الشركة، أو شخص يعمل في نفس المجال ولكن في شركة أخرى. وقد يقارن بنفسه ولكن في فترة أخرى من حياته.

هذه المقارنة قد تسفر عن ثلاث حالات مختلفة: أن نسبته أعلى (عدم عدالة)، أو نسبته أقل من غيره (عدم عدالة أيضاً)

أو نسبته متساوية (عدالة). (جرينبرغ و بارون، 2004، الصفحات 175-176).

وقد اقترح "آدمز" ست طرق شائعة يستخدمها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة، حيث يمكن للأفراد أن يختاروا

استجابات بديلة في سبيل الحفاظ على الشعور بالعدالة والمساواة أو تخفيض الشعور بعدم العدالة وقد تمثلت هذه الطرق

في الآتي: (الشنفري، 2007، صفحة 23)

أ- يمكن للفرد أن يغير مدخلاته، أي أن الفرد يمكنه أن يبذل مجهوداً أكبر أو يقلل من مجهوده لأداء وظيفته وفقاً لاتجاه

عدم العدالة لتغيير نسبة المقارنة. فالفرد الذي يشعر بأنه حصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين فإنه يقلل

مجهوده المبذول في العمل.

ب- يمكن للفرد أن يغير نواتجه، كأن يطلب علاوة أو زيادة في أجره، أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو

والتطوير.

ج- محاولة تغيير إدراك الفرد لنفسه، وهذه أصعب الاستجابات تطبيقاً، فبعد إدراك الشعور بعدم العدالة مثلاً، قد يحاول

الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه، فيبرر أن عطاءه إلى المنظمة فعلاً منخفض ومن ثم لا يستحق أن يحصل على أكثر ما

حصل عليه.

د- محاولة الفرد تغيير إدراكه لمدخلات ونواتج الآخرين من خلال القيام بعملية التبرير النفسي، فمثلاً الفرد الذي يشعر

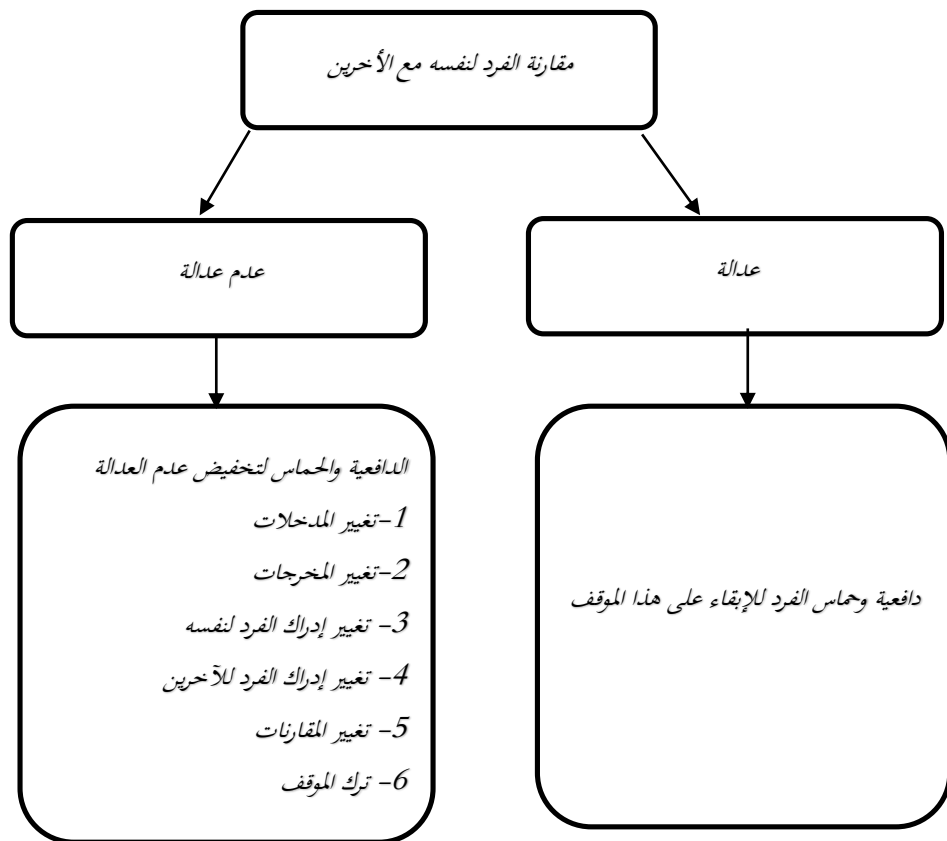
بانخفاض مكافأته يمكن أن يبرر هذا بأن الآخرين لا بد أن يكون جهدهم في العمل أو الساعات التي يعملونها أمير مما

تبدو فعلاً.

هـ- محاولة الفرد تغيير الشيء محور المقارنة، أي أن الفرد قد يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى، فمثلاً قد ينظر الفرد إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظاً أو أنهم مفضلين لدى المدير، أو أن لديهم مهارات وقدرات خاصة.

و- الاستجابة الأخرى تتمثل في ترك الموقف كله، فقد يطلب الفرد مثلاً نقله إلى قسم آخر، أو قد يترك العمل في المنظمة ككل لتخفيض الشعور بعدم العدالة.

شكل 6: الاستجابات المرتبطة بادراك العدالة أو عدم العدالة



المصدر: (محمد ش.، 2012، صفحة 16)

ومن التحفظات التي آثارها البعض حول النظرية: (قهيري، 2019، الصفحات 152-153)

1- الموظفون يميلون في العادة إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلوا، ويبالغون في تقدير العوائد التي يحققها الآخرون، مما ينشأ عن ذلك ميل لدى الموظفين للشعور بعدم المساواة؛

2- تركز معظم الدراسات على المقارنات في الأمد القصير، والمطلوب دراسات مقارنة لفترة طويلة؛

3- تغفل النظرية ردود الفعل اتجاه عدم المساواة فيما يتعلق باتخاذ القرار، فمن المحتمل أن يكون رد الفعل من قبل موظفين مختلفين تجاه نفس القدر من عدم المساواة، مختلفا وليس متشابها؛

ثانيا: نظرية التوقع (Theory Expectancy) سنة 1964:

بدلاً من التركيز على الحاجات الفردية أو الأهداف أو المقارنة الاجتماعية، فإن نظرية التوقع تأخذ مدخلاً أشمل، حيث تنظر إلى دور الدوافع في بيئة العمل الكلية. ووفقاً لهذه النظرية التي وضعها فروم (Vroom) في عام 1964، فإن الفرد سيكون لديه دافع قوي على العمل إذا توقع أنه سيحصل من العمل على ما يريده. وهي تنظر للإنسان باعتباره مخلوق رشيد يكره فيما ينبغي عمله حتى يكافأ، وماذا يعني مقدار هذه المكافأة بالنسبة له وذلك قبل أن يؤدي العمل بالفعل. (الزهراني، 2013، صفحة 36)

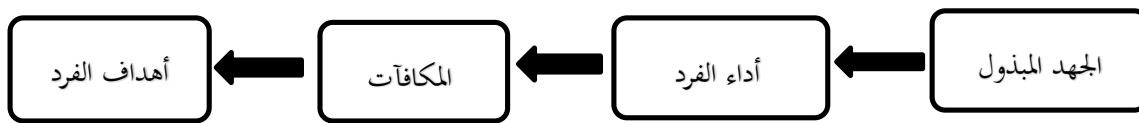
ومن هنا تقوم نظرية التوقع على (03) ثلاث عناصر هي : (خرموش، 2014، الصفحات 47-48)

أ- الجاذبية (المنفعة): تتمثل في مدى منفعة النواتج التي يحققها الفرد في عمله وقدرتها على إشباع حاجات الأفراد المتعددة.

ب- الارتباط بين الأداء والكفاءة : وهي درجة توقع الفرد بأن مستوى أدائه سيحقق له النواتج التي يرغب فيها.

ج- الارتباط بين الجهد والأداء : وهي توقع الفرد بأن جهده المبذول سيؤدي إلى تحقيق مستوى الأداء الذي ترغب فيه المؤسسة وحتى تؤدي الجهود إلى أداء جيد لا بد من وجود القدرة على الأداء من طرف العامل

شكل 7: عناصر نظرية التوقع



المصدر: (خرموش، 2014، صفحة 48)

ثالثاً: نظرية بورتير و لولر (Porter & Lowler) سنة 1968:

هذه النظرية عبارة عن نموذج موسع لنظرية فروم للتوقع، والتي أكد فيها بورتير ولولر 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 لجهده لتحقيق النتائج التي يصبو إليها. (الموقدة، 2010، صفحة 47)

وقد ذكرا نوعين من العوائد: (الزهراني، 2013، صفحة 38)

أ- عوائد داخلية أو ذاتية Intrinsic Rewards: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهي تشبع الحاجات العليا لديه.

ب- عوائد خارجية Extrinsic Rewards: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.

رابعا: نظرية هيرزبيرغ (Hersberg Theory) سنة 1968:

اقترح هيرزبيرغ (Hersberg) في عام 1968 مجموعتين من عوامل العمل التي تؤثر في سلوك الفرد في التنظيم، وهي عوامل وقائية (Hygienic)، وعوامل دافعة (Motivators). فالعوامل الوقائية تنتمي إلى بيئة العمل ومحتوياته، وتعمل للمحافظة على العامل من أن يصاب بالتآكل وعدم الرضا عن عمله، وتمثل هذه العوامل بالسياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والأقران والمرؤوسين، وشعوره بالأمان والاستقرار في العمل وعدالة الراتب، ونحوها؛ فإذا شعر العامل أن سياسة التنظيم متوازنة، وأن الرواتب عادلة مقارنة بالتنظيمات الأخرى، وأن علاقاته حسنة مع الآخرين فإنه لا يصل إلى مستوى عدم الرضا، لكن هذه العوامل ليست كافية لتحقيق رضاه وتحفيزه على أعلى من مجرد الإنجاز. ولذلك فإن ثمة نوعاً آخر من العوامل تختص بحفز العامل، وتمثل في الإنجاز والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم، ونحوها. وهذه عوامل تنتمي إلى محتوى العمل أو الوظيفة، فإذا ما توفرت للفرد فإنها تحفزه وتجعله راضياً عن العمل.

وفي هذه النظرية نرى أن العوامل الوقائية -وهي الجانب الأول منها- تؤسس للعدالة التنظيمية، فتدعو إلى عدالة السياسة التنظيمية وعدالة الرواتب والتعاملات في داخل المنظمات؛ لكي لا يصاب العاملون فيها بالإحباط وعدم الرضا. (الزهراني،

2013، صفحة 37)

خامسا: نظرية المساواة لرولز (Rawls) سنة 1971:

وتستند النظرية على تصورين هما: حاله الطبيعة الأولى، حيث يلتقي الأفراد على حالة سواء بصرف النظر عن

الفوارق بينهم نتيجة للوضع السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي الذي يجدون أنفسهم عليه، أما التصور الثاني، هو

مسألة العقد الاجتماعي، و هنا يتفق الناس بأنه لا يوجد أي امتياز يفضل أحدهم على الآخر، بل أن جميعهم أشخاص عقلاً أحرار، يتفقون على جملة من المبادئ تمكنهم من التعاون فيما بينهم لتحقيق أهدافهم و مصالحهم المشروعة، واقتسام الواجبات والتبعات الاجتماعية بشكل منصف وعادل، وقد سمي رولز العدالة الناتجة عن الإجماع على هذه المبادئ والأسس في "العدالة كالإنصاف"، أو "العدالة هي الإنصاف" (Justice as Fairness). ويرى بأن الإنصاف هو إسقاط كل الفوارق الطبيعية و الاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى، والتي تشكل أساس المجتمع المدني الذي سوف يتعاقدون عليه. (بوقليب، 2011، الصفحات 13-14)

سادسا: نظرية العدالة الاجتماعية لفردريكسون (Fredrickson) سنة 1998:

انطلقت هذه النظرية من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات الأمريكية خلال فترة الستينات، والذي عانى من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية، حيث أدت هذه الأوضاع الى ظهور مايعرف بالحركة الجديدة للمساواة الاجتماعية، والتي أكدت على الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع الأمريكي، وتوفير فرص العمل لجميع الناس، وفتح أبواب الوظائف أمام الجميع دون تمييز، واستناداً الى هذه الجهود التي سعت الى إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم فردريكسون (Fredrickson) نظريته في العدالة العامة باعتبارها مطلباً أساسياً لإدارة المنظمات العامة. (السبوع، 2010، صفحة 16).

المطلب الرابع: أهمية العدالة التنظيمية:

إن للعدالة التنظيمية أهمية في جميع المنظمات على اختلاف طبيعة عملها واختلاف تصنيفها كمنظمات أو مؤسسات قطاع عام أو خاص (المتروك، 2010، صفحة 42)، تعتبر العدالة التنظيمية من مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي في المنظمة وعماملاً مهماً لاستقرار العمل، وهي تخلق مناخاً إيجابياً يساعد على التعاون والثقة بين أعضاء المنظمة وأصبحت من المواضيع التي تهم العاملين ويتطلعون الى تحقيقها وتطبيقها في المنظمة، ونتيجة التغيرات العالمية المتسارعة خاصة في عقد التسعينات، زاد الاهتمام بالعدالة التنظيمية؛ حيث أصبحت الموارد البشرية بحاجة أكثر الى الشعور بالاكتماء المادي والنفسي (أبو رجب، 2016، صفحة 14)، و لذلك يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال ما يلي (شيخ، 2015، صفحة 16):

- 1- تعد العدالة التنظيمية بالنسبة للعاملين قيمة وعلاقة اجتماعية، والتجاوز عليها من قبل المنظمة بعدم تطبيقها يحفز العاملين لاحتمال ردود أفعال وسلوكيات ضارة بالمنظمة.
 - 2- تطبيق العدالة بمنح العاملين فرصة المشاركة بإبداء الرأي فيما يتعلق بعملهم مما يولد لديهم إحساس بمدى أهميتهم للمنظمة.
 - 3- العدالة التنظيمية تلعب دوراً مهماً وحاسماً في التقليل من الصراع التنظيمي داخل المنظمة على المستوى الفردي والجماعي، حيث إن الصراع التنظيمي يؤثر سلباً على تحقيق أهداف العاملين، ومصالحهم، في أهداف المنظمة أيضاً (أبو رجب، 2016، صفحة 14).
 - 4- تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة و ليس الفرد، حيث أن عدالة الإجراءات و التعاملات تُعد وسيلة من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة و المعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد على أن الجماعة تقدر كل فرد فيها (أبو سمعان، 2015، صفحة 28).
 - 5- يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية للعديد من الأسباب أبرزها: الحاجة للتخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية في الأجل البعيد (عدوان، 2016، صفحة 15).
- كما يمكننا إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية (الخرزاعي، 2013، الصفحات 30-31):
- أ- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعداً هاماً من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.
 - ب- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية و التمكّن في عملية اتخاذ القرار ، تعتبر العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.
 - ج- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

د- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة و الرقابة و التقييم ، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية

الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية و الإنجازات عند أعضاء المنظمة.

ه- تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج

الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية أدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة (عطا، بريس، و عباس، 2014)

كما يتضح بأن العدالة التنظيمية أهمية على مستويين:

1-المستوى الإنساني: العدالة التنظيمية لها أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية (كالقلق و

الغضب) (عدوان، 2016، صفحة 16).

2-المستوى التنظيمي: للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب المنظمي، وتبرز هذه الأهمية من خلال ارتباط متغير

العدالة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية. إن وجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الإستراتيجية

لمنظمات الأعمال في عالم اليوم حيث تزداد المنافسة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية وتعتبر الموارد البشرية من

أهم هذه المصادر . فوجب على المنظمات السعي لجذب الكفاءات البشرية والعمل على الحفاظ عليها في ظل المنافسة

الشديدة من خلال تطوير ممارسات و قرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية، وهذا بدوره يحقق عده مزايا تنظيمية

(سلوكيات المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الولاء التنظيمي، و الرضا الوظيفي وغيرها). وإن الفشل في التعامل بشكل

فعال مع القضايا الخاصة بالإنصاف و الثقة والاحترام والأخلاقيات، يمكن أن يؤدي غالبا إلى تزايد مستويات الصراع بين

الأفراد، والاتجاه نحو حجب المعلومات أو إعاقه تبادلها بين الأفراد، و تجنب المهام التعاونية و الصعبة و التركيز على الصالح

الشخصي للفرد، وتدني مستويات الامتثال للتعليمات و الأوامر، و كذا تزايد الشكاوي من متطلبات الدور . كما أنه

عندما يشعر العاملون بأنهم يعاملون بطريقة غير عادلة من قبل مديريهم بالمنظمة التي يعملون بها، فإنهم يبدوون

بالانسحاب، و هذا الانسحاب يمكن أن يأتي في شكل انخفاض الأداء و كثرة الغياب و ترك العمل (شيخ، 2015،

صفحة 18).

بالإضافة إلى ذلك أثبتت دراسات العدالة التنظيمية خطورة غياب أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، وذلك على النحو

التالي (الخزاعي، 2013، الصفحات 31-32):

- بالنسبة لبعدها التوزيعية: توصلت الدراسات إلى انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يمكن أن يسبب النتائج السلبية مثل: انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، انخفاض مستوى جودة الأداء، ضعف المواطنة التنظيمية.
- بالنسبة لبعدها الإجرائية: توصلت الدراسات إلى أن عمليات صنع القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة، ونقص الرضا الوظيفي، وانخفاض مستوى الانتماء التنظيمي، وانخفاض الأداء الوظيفي، وضعف المواطنة التنظيمية، وزيادة الميل لتترك العمل.
- بالنسبة لبعدها التفاعلية: فقد أشارت الدراسات، أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية (المكون الأول لعدالة التعامل) يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل، كما أكدت أن التوزيعات غير الموازية يتم استقبالها بشكل أفضل من جانب العاملين عند تقديم تفسيرات منطقية لها من قبل المنظمة (المكون الثاني لعدالة التعامل) (معمري، 2014، صفحة 79).

المبحث الثاني: أساسيات العدالة التنظيمية:

التحليل العميق للعدالة التنظيمية يساعد إدارة المنظمة على فهم نمط العلاقة السائدة بين الأفراد وكذا تكوين فكرة عن أسباب جملة من سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة وأصل السلوكيات الدخيلة عن قيم هذه الأخيرة، ومن ثم محاولة التحكم بكل ما يختص بالعمليات التنظيمية. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أبعاد العدالة التنظيمية، مقوماتها، أشكالها والعوامل المؤثرة في إدراكها.

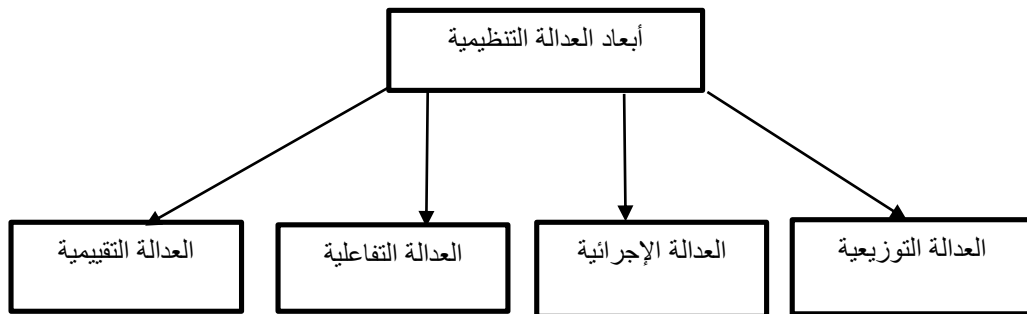
المطلب الأول: أبعاد العدالة التنظيمية:

لتوضيح الجوانب المختلفة التي تشير إليها العدالة التنظيمية، يمكننا مقارنة المفهوم بالكعكة التي سيتم تقطيعها إلى عدة أجزاء والتي تمثل الموارد الاجتماعية المادية التي ستوزعها المنظمة. تمثل العدالة التوزيعية الحصة المخصصة للعامل، وستوافق العدالة الإجرائية مع المعايير المحددة لقطع قطعة الكعكة بينما تكون العدالة التفاعلية بالطريقة التي يتم بها تقديم حصة الكعكة (جودة الخدمة والمعلومات المقدمة) (Piasecki, 2017, p. 58).

وقد كشفت أغلب الدراسات والأبحاث المبكرة التي تناولت العدالة التنظيمية بأنها تتكون من بعدين رئيسيين هما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، وفي وقت لاحق أضاف الباحثون بعد ثالث وهو العدالة التفاعلية، في حين اعتبره بعض الباحثين بأنه نوع من العدالة الإجرائية، كما أضاف الباحثون بعد رابع وهو العدالة التقييمية وبعد خامس وهو العدالة

الأخلاقية (قهيري، 2019، صفحة 164)، أما في بحثنا الحالي سنركز على أربعة أبعاد وهي (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية والعدالة التقييمية)، لأن هذه الأنواع ليست منفصلة بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض لذا فإن تطبيق نوع دون الآخر يمكن أن يؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية إذ يركز مفهوم العدالة الإجرائية على عدالة السياسات و الإجراءات التي استخدمت في تحديد مقدار تلك المخرجات أي أنها ترتبط بكيفية صنع القرارات بينما عدالة التوزيع بنتائج تلك القرارات و تركز العدالة التفاعلية (التفاعلية) على الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية ودون تفصيل أحدهما على الآخر وأن العدالة التقييمية تحقق العدالة التنظيمية حينما تركز على العدالة في تقييم أداء العاملين (برهوم و علي، 2017، صفحة 296).

شكل 8: أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة

أولاً: العدالة التوزيعية Distributive Justice:

إن نظرية الحرمان النسبي ونظرية التنافر المعرفي تخضع لنظرية الإنصاف (المساواة) لآدامز (ADAMS سنة 1965) من خلال التأكيد على شروط إدراك الظلم. وفقاً لنظرية الحرمان النسبي، فإن الشعور بالظلم يرجع إلى تناقض بين ما يُدرك وما يجب إدراكه). تظهر التجارب التي أجراها THIBAUT و SPECTOR مع الجنود الأمريكيين أن هذا الشعور هو رد على فجوة بين الإنجاز وتوقع هذا الإنجاز. وفقاً لنظرية التنافر المعرفي، يكون الرجل في حالة تنافر عندما لا تتوافق معرفته بشيء ما مع معرفته بشيء آخر في هذه الحالة، يعد التنافر مصدراً للظلم (frimousse, peretti, & swalhi, 2008, p. 119)؛ فمفهوم العدالة التوزيعية يعكس شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يتحصلون عليه من عوائد قد

تكون على شكل أجور و ترقية و حوافز في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية العوائد التي يستفيدون منها بل يهتمون كذلك بعدالة هذه العوائد (شيخ، 2015، صفحة 19).

فلقد عرف آدمز (Adams) العدالة التوزيعية على أنها: "تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وبأنها تتضح من خلال إدراك العمال بأن العوائد التي يحصلون عليها عادلة" (الدهبي، 2014، صفحة 52)

وتعرف أيضا على أنها: "درجة الشعور المتولدة لدى الأفراد العاملين أزاء عدالة القيم المادية والمنوية التي يحصلون عليها من المنظمة" (رهبو، 2014، صفحة 8)

ووصفها كل من الباحثين (Rego & Cunha) بأنها "العدالة المقدمة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، إذ أنها تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة" (عطا، بريسم، و

عباس، 2014، صفحة 131)

" أن إحساس العمال بعدم عدالة توزيع العوائد مقارنة بما بذلوه من جهد ؛ يمكن أن يوجد نوعاً من التوتر في العلاقات بين العمال بعضهم بعضاً من جهة، و بين العمال و الإدارة من جهة أخرى"

وقد وضع كل من (Cropanzano and Folger) سنة 1998 جانبين أساسيين للعدالة التوزيعية (قهيري، 2019، صفحة 166):

أ- جانب مادي (هيكل التوزيعات): يعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الموظف من مكافآت (مزايا عينية)؛

ب- جانب اجتماعي (هيكل التعاملات): ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل المدير الموظف الذي يحصل على المكافآت

وتعتمد العدالة التوزيعية على ثلاث قواعد حددها أورجن (Organ) و تتمثل فيما يلي:

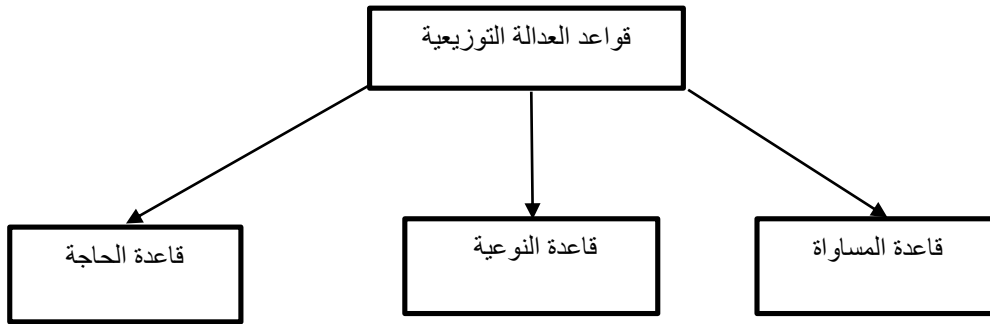
1-قاعدة المساواة: تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهما، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على هذه القاعدة (برحومة و سلامة، صفحة 269).

2-قاعدة النوعية: و تعني هذه القاعدة بأن كل الناس و بغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس ، العرق ،..الخ) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت ، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة و ليس فقط من يعملون بجد (سلطان ع.، 2016، صفحة 87).

3-قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم العاملين ذوي الحاجة الملحة على الآخرين ، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى . فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة التعويضات و كانت هناك امرأة متزوجة و لديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فان المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية ، وإذا حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة (الخراعي، 2013، صفحة 34).

ويمكن تلخيص قواعد العدالة التوزيعية ضمن الشكل التالي:

شكل 9: قواعد العدالة التوزيعية



المصدر: (قهيري، 2019، صفحة 166)

ثانيا: العدالة الإجرائية Procedural Justice:

يلاحظ أن البحوث في مجال العدالة التنظيمية في السابق كانت تركز فقط على مفاهيم العدالة التوزيعية، ثم في أوائل السبعينات بدأ الباحثون يعتقدون أن تقييم الفرد للعدالة لا يبنى فقط على نتائج القرارات (العدالة التوزيعية) وإنما أيضا على كيفية اتخاذ هذه القرارات والذي يعرف بالعدالة الإجرائية (فرج و شيخ، 2015، صفحة 153)

ووفقاً لـ LEVENTHAL سنة 1980، تشير العدالة الإجرائية إلى إدراك الفرد لعدالة المكونات الإجرائية للنظام الاجتماعي التي تنظم عملية تخصيص الموارد. يعتمد هذا النهج على نموذج معرفي للحقائق السابقة لتوزيع التعويضات

وتقييم هذه الحقائق. يتعامل هذا النموذج مع المكونات الإجرائية لعملية التخصيص وقواعد العدالة المستخدمة لتقييم عدالة الإجراءات المطبقة على هذه المكونات (frimousse, peretti, & swalhi, 2008, p. 120).

وتعرف العدالة الإجرائية على أنها: "هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية" (الفهداوي و القطاونة، 2004، صفحة 10)

وقد عرفت أيضا بأنها: "إدراك الموظفين لعدالة العمليات والأساليب المستخدمة في القرارات التي تسهم، مثل تلك المتعلقة بدفع الأجور، والترقيات، والعقاب" (قهيري، 2019، صفحة 169)

وتشير العدالة الاجرائية إلى: "الانصاف المدرك من قبل العاملين حول إجراءات اتخاذ القرارات الرسمية داخل المنظمة، أي الانصاف في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة للعاملين." (العطوي، 2011، صفحة 171)

لذلك تعتبر عدالة الإجراءات إحدى وسائل إشاعة روح الجماعة لأن الإجراءات العادلة توجه رسالة للموظف على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها (الحجابا، 2006، صفحة 51)

ويلاحظ (Greenberg سنة 1992) أن العدالة التنظيمية تشمل على جانبين هما: (الخزاعي، 2013، صفحة 35)

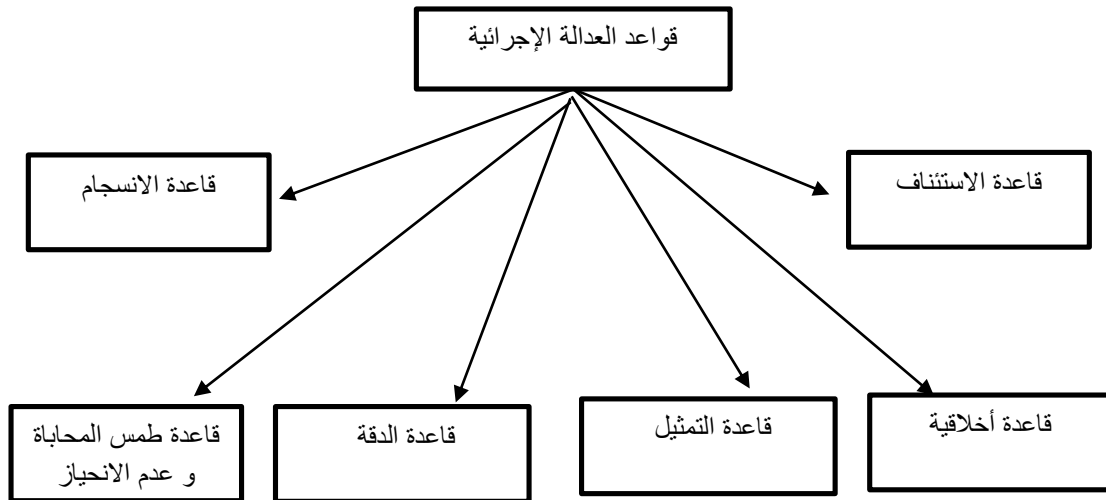
أ- الجانب المادي (الهيكلي): ويعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل: (إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل و الترقية).

ب- الجانب الاجتماعي: ويعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين و ذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات . مع أن (Thibaut, Walker سنة 1975) هما أول من تحدث عن عدالة الإجراءات، إلا أن النموذج الذي قدمه (Leventhal سنة 1980) يعتبر الأساس للكثير من الدراسات التي تناولت مفهوم العدالة الإجرائية، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية (06) الست التي يقوم عليها هذا النموذج وهي: (خرموش، 2014، صفحة 54)

1-قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات و تعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه، و مصال ذلك أن يتم تعديل هيكل الأجور، أو بعض بنوده في حال ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم لدى الدولة.

- 2-قاعدة أخلاقية: أي أن يتم توزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة
- 3-قاعدة التمثيل: إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية
- 4-قاعدة الدقة: وتعني بأن عملية اتخاذ القرار يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة. (السبوع، 2010، صفحة 12)
- 5-قاعدة طمس المحاباة وعدم الانحياز: وتعني عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار، حيث بعد تحقيق الصالح العام من بين مرتكزات تحقيق العدالة التنظيمية. (شيخ، 2015، صفحة 24)
- 6-قاعدة الانسجام: يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات و المكافآت على جميع العاملين و في كل الأوقات. (الخزاعي، 2013، صفحة 36)

شكل 10: قواعد العدالة الإجرائية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة

وقد أشار كويمان (Koobman سنة 2003) إلى نوعين لعدالة الإجراءات: (الحجاية، 2006، صفحة 52)

أ- العدالة التنظيمية : وهذه تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية، و حسب القواعد الأساسية لعدالة الإجراءات المشار إليها سابقا.

ب- العدالة المعلوماتية : وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق عدالة الإجراءات، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من مخرجات حول القرار المتخذ في إجراء التوزيع أي تبرير إجراءات القرار.

ثالثاً: العدالة التعاملية (التفاعلية) Interactional Justice:

تقع العدالة التعاملية تحت مظلة العدالة الإجرائية بل ممكن اعتبارها أوسع منها، فهي تشير إلى نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفون والتي تعد جزء من الإجراءات صنع القرارات الرسمية التعرف على بعض الجوانب الأساسية للعدالة التعاملية التي تجعل الموظفين يتصورون وجود العدالة التنظيمية داخل المنظمة. (بن دحو و مقدم، 2017، صفحة 214)

وتعرف على أنها: "عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية وفي تفسير هذه الإجراءات، كما تعرف بأنها ادراك العاملين لمدى عدالة المعاملة الشخصية من حيث حساسية الإدارة لرغبات العاملين و مراعاة كرامتهم و احترامهم و طبيعة التفسيرات المقدمة لتبرير القرارات". (فرج و شيخ، 2015، صفحة 154)

ومن ناحية أخرى تشير عدالة المعاملة إلى "درجة شفافية الرئيس في التعامل مع جميع مرؤوسيه، ومدى تقديمه للتوضيحات والتفسيرات اللازمة للعمل لكافة المرؤوسين، فضلاً عن معاملتهم باحترام". (الجزاعي، 2013، صفحة 37) والعدالة في التعاملات تنعكس من خلال العلاقات القائمة بين الموظفين بعضهم البعض من جهة، وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى. حيث يمكن أن يكون هنالك توتر وخلافات راجعة إلى قيم العمل التي يمكن للعدالة في أن تكون زاويتها الاجتماعية، وحكمها في قياس تلك العلاقات. (الشنفري، 2007، صفحة 29)

وتحتوي العدالة التعاملية على نوعين من العدالة هما: (فرج و شيخ، 2015، صفحة 155)

أ- عدالة العلاقات الشخصية : والتي تشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع مرؤوسيه.

ب - عدالة المعلومات : و التي تركز على التوضيحات المقدمة للعاملين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول

أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثق وأكد مثل قيام المدير بتقديم شرح للعاملين حول القرارات التي تؤثر فيهم.

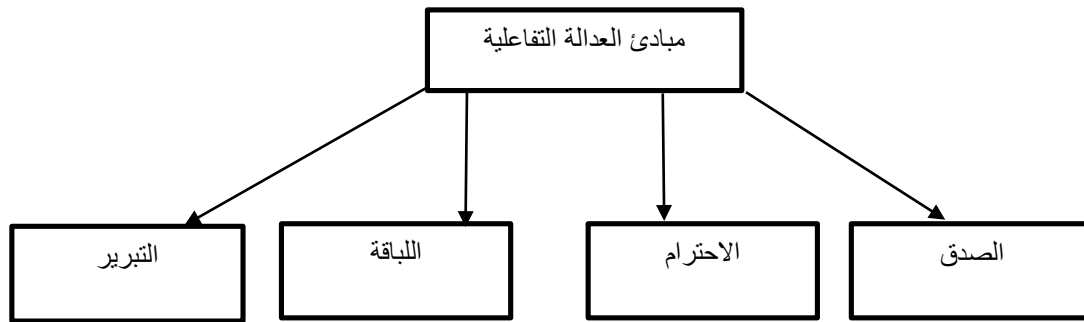
يعتبر (Bies, Moag سنة 1986) هما أول من اهتم في دراسة بعد عدالة التعاملات حيث اتفقا على أن

العدالة التعاملية هي مدى إدراك العاملين لعدالة المعاملة أثناء تطبيق الإجراءات، وتوصل الباحثان إلى أن هناك أربع

محددات لعدالة التعاملات:

- 1-الصدق :حيث يجب أن تفسر المعلومات بدقة، ومرونة، وتقدم بشكل صريح ومباشر؛
- 2- الاحترام :حيث يجب أن يعامل الموظفون باحترام، وبدون إهانة وبدون أي سلوك جاف؛
- 3- اللباقة :حيث يجب على المسؤولين الإحجام عن طرح الأسئلة والقضايا غير اللاباقة، كالسؤال عن عمر الموظف، أو أي أسئلة قد تعطي مدلولات سلبية للموظف؛
- 4- التبرير :حيث يجب أن تقدم الإدارة التوضيح المناسب للقرارات المتخذة ومخرجاتها، فغياب التبرير قد يشعر الموظف بالظلم حتى لو كان القرار صحيحا، كما يجب على المؤسسة في حالة إدراك عدم العدالة من قبل الموظفين فلا بد من وجود نوع من المساءلة الاجتماعية مثل: التفسيرات، أو الاعتذار، سواء شفهي أو مكتوب، وغيرها من الأساليب التي تخفف حدة الغضب.

شكل 11: مبادئ العدالة التفاعلية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة

رابعا: العدالة التقييمية (Evaluational Justice):

يعد تقييم الأداء أمر مهم لضمان استمرار نجاح المؤسسة إذ أن نتائجه تمكن المؤسسة من الحفاظ على الأفراد ذوي الأداء الضعيف، ولأهمية نتائج تقييم الأداء في التأثير في سلوك المرؤوسين، استلزم الأمر العمل على تحسين مستوى عدالة عملية تقييم الأداء الوظيفي ودقتها و موضوعيتها وفعاليتها حتى يمكن الحصول على نتائج دقيقة وموضوعية و عادلة وذلك لوجود علاقة معنوية وموجبة بين الإحساس بفاعلية نظام تقييم الأداء، وكل من الولاء و الرضا والأداء الوظيفي.

(الشهري، 2014، صفحة 29)

وتعرف العدالة التقييمية بأنها: "درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء و السلوك و العمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقيته و نموه الوظيفي وتقييم أدائه" (الفهداوي و القطاونة، 2004، صفحة 11)

والعدالة التقييمية هي تلك العدالة التي تتضمن العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات اداءهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة حيث تؤمن لهم الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي الضروري لرضا العاملين عن العمل. ومن خلال ملاحظة أداء العديد من المنظمات وجد أن عملية تقييم أداء العاملين يمكن أن تؤثر في إحساس الشخص بالعدالة وهنا برزت الحاجة إلى ضرورة تطبيق العدالة التقييمية في عموم المنظمات. (عطا، بريس، و عباس، 2014، صفحة 134)

كما أوضح (بوقليع، 2011، صفحة 19) نقلا عن (جاب الله سنة 1991) أن العدالة التقييمية المصفاة الحقيقية للتعرف على الخصائص الموضوعية لنظام تقييم الأداء في المنظمة، إلى جانب إمكانية الوقوف عند الاختلافات الفردية في أداء و سلوك العاملين، وكذلك الاختلافات التنظيمية، مما يجعل من عدالة نظم تقييم الأداء فيها، خاصة بالنسبة لتلك الوظائف التي قد تفتقر إلى معايير كمية يمكن قياس أدائها بسهولة، مما يجعل من عدالة نظام تقييم الأداء شرطا ضرورياً في نجاح المنظمة وفعاليتها، وتجنب الوقوع في أخطاء التقييم:

أ- أخطاء مصدرها خصائص الدور للمقيم والمقيمين.

ب- أخطاء مصدرها أداة التقييم.

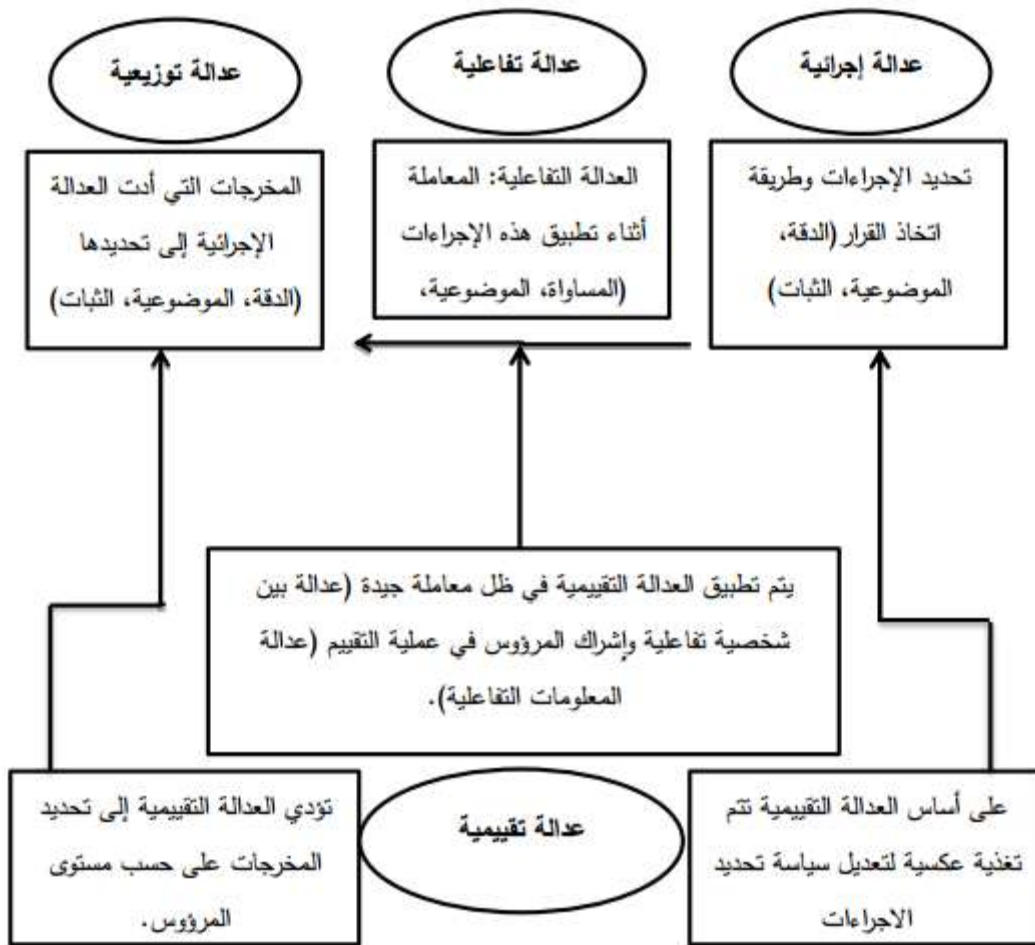
ج- أخطاء مصدرها بيئة التقييم.

د- أخطاء بسبب عملية التقييم.

* **علاقة أبعاد العدالة التنظيمية مع بعضها البعض:** إدراك العدالة يجب أن يتضمن الحديث عن أنواع العدالة مجتمعة، ولا يمكن أن توصف مؤسسة بالعدالة إلا إذا اتصفت بعدالة الأنواع جميعها (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، والتقييمية)، وقد تركزت الأبحاث المبكرة عن العدالة في المنظمات على مفاهيم العدالة التوزيعية حيث طانت العدالة التوزيعية حيث كانت العدالة التوزيعية قبل العام (1975) تمثل المحور الوحيد لدراسات العدالة التنظيمية، ثم ظهرت بقية أنواع العدالة التنظيمية معتمدةً عليها في البداية ومعتمد كل نوع على النوع الذي يسبقه. (عدوان، 2016، صفحة 31)

فمن خلال استعراضنا لهذه الأبعاد يتضح لنا أن هناك ترابط وثيق بينها وأنها ليست منفصلة عن بعضها بل مترابطة ويؤثر بعضها في بعض، والحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العملية. (فرج و شيخ، 2015، صفحة 155)، وعليه قد تكون المنظمة مُنصفة في عدالة التوزيع للمخرجات، إلا أنها غير موضوعية في المعاملة و الإجراءات مما يفسد جهودها في جانب على حساب آخر (أبو سمعان، 2015، صفحة 25)، ومن ناحية أخرى نتائج العدالة التقييمية للأداء والتي تؤثر في عدالة توزيع بعض المخرجات كالترقية والحوافز. إلخ.

شكل 12: علاقة أبعاد العدالة التنظيمية ببعضها البعض

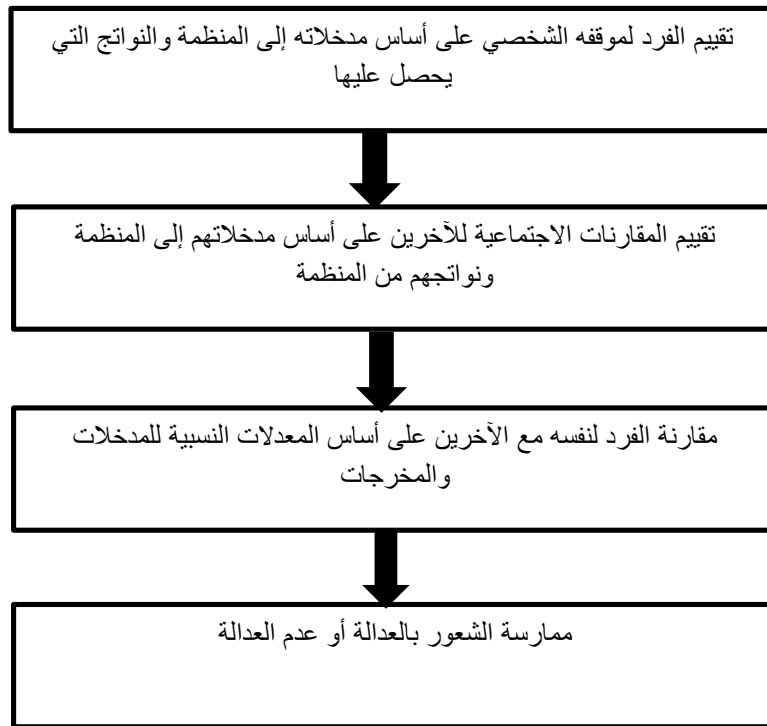


المصدر: (عدوان، 2016، صفحة 32) نقلا عن (باجودة، 2010)

المطلب الثاني: مقومات العدالة التنظيمية:

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 بناؤها 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. (معمري، 2014، صفحة 63) والشكل التالي يوضح عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وهي تتكون من أربع خطوات:

شكل 13: إدراك العدالة عند العاملين



المصدر: (فاضل، 2019، صفحة 26) نقلاً عن (راوية حسن سنة 2002)

وفي ضوء هذه الإدراكات حيال العدالة التنظيمية، تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات الآتية:

(سلطان س.، 2006، صفحة 23)

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

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

3- يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدمها.

وبحسب (أبو سمعان، 2015، صفحة 27) نقلا عن (مورمان، جريفين) (Moorman, & Griffin) سنة

1989) فإن ادراك العدالة يبدأ بتقييم الذات و المقارنة و ينتهي بالتصرف بناءً على هذا التقييم إما بدافعية للاستمرار في العمل و التصرف بسلوك تنظيمي سليم أو الدافعية للتخلص من حالة عدم العدالة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، ومن هذه العوامل ما يتعلق بالفرد ذاته،

وهناك ما يتعلق ببيئة المنظمة الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الخارجية، وفيما يلي أهم هذه العوامل:

أولاً: بيئة العمل الداخلية:

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من

الأفراد العاملين في هذه البيئة، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم". حيث

يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للتنظيم والتعرف على خصائصها، كون الحديث عن العدالة

التنظيمية وتطبيقها لا يمكن أن يتم دون التعرف على خصائص تلك البيئة التي ترغب تطبيق العدالة فيها. فالمنظمات التي

تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة، من خلال تشجيع العمل بروح الفريق، وتعزيز المهارات والقدرات الإيجابية للعاملين،

ونضرب قيم الإنصاف والموضوعية والتعاون، سينعكس ذلك إيجاباً على إحساس عاملها وإدراكهم للعدالة التنظيمية. (شيخ،

2015، صفحة 40)، ومن بين عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية نذكر:

أ- الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة، ويقصد بذلك النظام الرسمي لعلاقات

المهام والوظائف والسلطة والتي تسمح للموظفين في أي مؤسسة بتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة بكفاءة وفعالية،

(قهيري، 2019، صفحة 158). والهيكل التنظيمي هو مصدر أساسي من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية، فمن خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية (شيخ، 2015، صفحة 41) ومنها نذكر: (قهيري، 2019، صفحة 159)

- 1- درجة الرسمية (الاعتماد على اللوائح والقوانين المؤسسة للعمل والعمالة)؛
- 2- درجة التخصص في أداء الأعمال؛
- 3- نطاق الإشراف على الموظفين؛
- 4- درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات؛
- 5- نمط الاتصالات التنظيمية بين وحدات المؤسسة؛
- 6- نمط تدفق المعلومات داخل المؤسسة؛
- 7- تسلسل السلطة التنظيمية وأماكن تمرركزها.

وبحسب (قهيري، 2019، صفحة 158) وفي دراسة (Shminke et al) سنة 2001 فحصت تجريبيا العلاقة بين الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، الحجم التنظيمي)، و العدالة التنظيمية حيث وجد أن المؤسسات التي اتسمت بقدر أكبر من اللامركزية الإدارية قد تم إدراكها على أنها أكثر عدالة إجرائية مقارنة بالمؤسسات المركزية، وأن المؤسسات الأصغر حجما قد تم إدراكها باعتبارها أكثر عدالة تفاعلية من المؤسسات الكبيرة.

ب-الاستقطاب:

الاستقطاب عملية تريد بها المنظمة جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة فيها، خاصة تلك التي تتميز

بندرتها أو محدودية المتاحين لشغلها في سوق العمل (سلطان ع.، 2016، صفحة 93)، والاستقطاب نوعان:

1-الاستقطاب الداخلي:

حيث يتم الاختيار من بين العاملين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، ومن أهم مميزات الاستقطاب الداخلي أن شاغل الوظيفة يكون على علم ودراية بطبيعة أعمال المنظمة وثقافتها مما يقلل تكاليف الإعداد والتدريب فهي سريعة وغير مكلفة ، حيث يساعد تطبيق هذه السياسة على ارتفاع دوافع العاملين للبقاء في المنظمة أطول فترة ممكنة انتظارا لفرصة

الترقية ، حيث أن ترك المنظمة و الانتقال لأخرى سوف يقلل من احتمالات ترقية الفرد في المنظمة. (سلطان ع.، 2016،

صفحة 93)

2-الاستقطاب الخارجي:

وهنا تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بمحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل أو

عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها. (شيخ، 2015، صفحة 43)

إن إتباع المؤسسة لأسلوب الاستقطاب الداخلي من شأنه أن يشعر الموظفين باهتمام المؤسسة وثقتها في قدراتهم

وإمكانيتهم مما يسعهم في شعورهم بالرضا الوظيفي، وبما ينعكس إيجاباً على إدراكهم للعدالة التنظيمية ولكن المغالاة في

الاعتماد على الاستقطاب الخارجي قد يؤدي إلى انخفاض إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وخاصة لدى موظفي

المستويات العليا لأنهم ينتظرون بفارغ الصبر لحظة الترقية إلى منصب رفيع في أماكن عملهم (قهيري، 2019، صفحة

160)، ليفاجأ هؤلاء (بأصحاب المظلات) يقفزون من السماء لشغل المناصب العليا ، مما يؤدي إلى قناعة بغياب العدالة

التنظيمية خاصة إذا أصبح هذا النوع من الإسقاط المظلي هو السمة السائدة في شغل المناصب العليا. (سلطان ع.،

2016، صفحة 94)

ج-مستوى الأجور والحوافز (العائد):

يمثل عنصر الأجور عاملاً مشتركاً بين مجال جذب العمالة ومجال الاحتفاظ بها ، ونظراً لأن مستوى الأجر يعتبر

أحد أهم الخصائص الوظيفية فإن العديد من المنظمات تطبق سياسة الأجور التنافسية (سلطان ع.، 2016، صفحة

92)، ويعد الأجر المصدر الأساسي لدخل الفرد، ويمثل أحد العوامل المؤثرة على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة

عدالة التوزيع، وذلك أن الفرد يسعى لتحقيق كلا من العدالة الداخلية و الخارجية في تحديد معدلات الأجور. فالعدالة

الخارجية تتحقق من خلال تقديم المنظمة أجوراً مساوية نسبياً لتلك التي يتلقاها العاملون في أنماط مشابهة من الوظائف في

منظمات أخرى، أما العدالة الداخلية فتتحقق عندما يعتقد العاملون أن معدلات الأجور الخاصة بوظائفهم تتناسب مع

قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة. (شيخ، 2015، الصفحات 42-43)

د-التدريب:

يعد التدريب من الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، نظرا لارتباطه بالموارد البشري الذي يعد من أهم أصول المؤسسات المعاصرة، حيث بات شريكا إستراتيجيا في صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات الكلية للمؤسسة، ولقد أصبح مطلباً أساسياً لاستيعاب معطيات الحياة الإدارية وشرطاً أساسياً من شروط المنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي، من خلال تطوير الكوادر الإدارية والفنية في القطاعين العام والخاص. (قهيري، 2019، صفحة 161)

إن نشاط التدريب الذي يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين يمكن أن يكون عاملاً مهماً في زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والعكس صحيح، فالنشاط التدريبي الذي يمكن أن يحقق هدف أحدهما دون الآخر يمثل مصدراً مهماً لعدم العدالة التنظيمية. وفيما يلي بعض المواقف والممارسات غير العادلة في مجال التدريب: (شيخ، 2015، الصفحات 43-44)

- التخلص المؤقت من العاملين غير المرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج تدريب لا يحتاجون إليها.
 - حصر الاشتراك في البرامج المتميزة على طائفة معينة من أصحاب النفوذ.
 - عدم رغبة إدارة المنظمة في الاستفادة من المهارات أو المعارف التي اكتسبها الفرد من برنامج تدريبي معين.
- ه-تقييم الأداء:

يقصد بتقييم الأداء أنها "عملية تقدير أداء كل موظف خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، وفي أي مجالات هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للموظف أو جهوده أو سلوكه" (قهيري، 2019، صفحة 160). وتؤثر نتائج تقييم الأداء على شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، فكلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي وأتيحت لهم فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات وشعروا أن رئسهم المباشر لديه إلمام كاف بجوانب عملهم، أدى ذلك إلى زيادة شعورهم بالعدالة التنظيمية وزاد من ثقتهم في نظام تقييم الأداء. ومن بين الشروط التي ينبغي توفرها في تقييم الأداء حتى يتماشى مع اعتبارات العدالة التنظيمية نذكر: (شيخ، 2015، صفحة 44)

- 1- أن يأخذ القائمين على نظام تقييم الأداء بسياسة العلنية في تقديرات تقييم الأداء بدلا من السرية.
- 2- وضع النظم الكفيلة بمعالجة تظلمات العاملين من تقديرات الأداء.

3- تدريب الرؤساء المباشرين على كيفية إجراء المقابلات والحوار الديمقراطي مع مرؤوسيههم لتحديد مستوى ومعايير الأداء المستهدف لتحقيق الأداء المنشود.

ثانيا: بيئة العمل الخارجية:

المنظمات جزء من البيئة الخارجية وتحمل نفس خصائصه ، فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود غالبا داخل المنظمات ، ففي البلاد التي يسود فيها الفكر الديمقراطي يمكن أن يعبر الشعب عن عدم رضاه عن العدالة بأشكال مختلفة من التظاهرات والاعتصام والاحتجاج من خلال مؤسسات مختلفة ، بنفس المنطق يسمح للعاملين في المنظمة بالتعبير عن عدم رضاهم عن العدالة داخل المنظمة بنفس الأساليب السائدة في المجتمع الأكبر. (سلطان ع.، 2016، صفحة 91).

وتتأثر المنظمة ببيئتها الخارجية وتؤثر فيها وتتفاعل معها، وذلك لأن المنظمة تعتمد على البيئة الخارجية في الحصول على معظم مواردها (مواد خام، عاملين، قوانين، معلومات وغيرها) كما أنها تصدر لها منتجاتها، وتشمل البيئة الخارجية على العديد من المتغيرات (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية) والتي يكون لها تأثير على مجريات العمل داخل المنظمة (شيخ، 2015، صفحة 47)، وفيما يلي تأثير هذه المتغيرات الخارجية على إدراك العدالة التنظيمية:

أ- المتغيرات السياسية:

ويقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية ،حيث تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم للعمل داخل المنظمات من خلال سنها للقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال والقوانين واللوائح الحكومية المختلفة كقانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين الأفراد والمنظمات وتهدف من ورائها إلى حماية مصالح العاملين ومن ثم شعورهم بالعدالة. (خرموش، 2014، صفحة 60)

ب- المتغيرات الاقتصادية:

هي الإطار العام للأنشطة الاقتصادية للدولة، وتعكس بشكل عام تركيبة المنظمات العاملة في الدولة (القطاع العام والخاص)، مركزية ولا مركزية تخطيط النشاط الاقتصادي في الدولة ومستوى الأجور بتلك الدولة. فمثلا قوانين خصخصة الشركات تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، هذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في

العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب، الأجور، الحوافز، والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة. (شيخ، 2015، صفحة 47)

ج- المتغيرات الاجتماعية:

وهي تعكس تلك المتغيرات القيم والتقاليد والعادات السائدة في مجتمع معين، والتي تؤثر على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية بينهم ونظرتهم إلى القيادات التنظيمية، ومن بين هذه المتغيرات: متوسط دخل الفرد، الثقة في الحكومة، نمط الحياة الاجتماعية، مفهوم العمل، المحجرة الداخلية والخارجية... إلخ. (فاضل، 2019، صفحة 52)

د- المتغيرات التكنولوجية:

إن التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المؤسسة، لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في المؤسسات متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية، والتي ترتبط بأعمال المؤسسة، وبصفة عامة فإن للمتغيرات التكنولوجية تأثير على هيكل وفعالية المؤسسة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة. (قهيري، 2019، صفحة 163)

المطلب الرابع: أشكال العدالة التنظيمية:

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال المحددة للعدالة التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: العدالة الداخلية:

يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلاً أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات (نواتج) تفوق ما يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده وهكذا. (فاضل، 2019، صفحة 37)

ثانياً: العدالة الخارجية:

يعرف هذا النوع من العدالة على المقارنة بين الوظائف المتشابهة في المنظمات المختلفة، ويمكن إيضاح ذلك من خلال المقارن بين وظائف رؤساء أقسام في منظمات عديدة متشابهة في نوع التخصص مثلاً إنتاج الأدوية أو الصيدلة ومن

هنا يمكن معرفة مدى توافق أو تقارب ما يحصل الرؤساء من رواتب أو مكافئات فتحدد عدالة المنظمة وهي تمثل العدالة الخارجية. (عبد الأمير، الحسناوي، و عبد الكاظم، 2019، صفحة 146)

ثالثاً: 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 الواحدة (خرموش، 2014، صفحة 57). فتكون مقارنة ما يحصل عليه الفرد العامل من مكافئات مقارن لزميل له يعمل بنفس المستوى والمؤهلات وعندها سوف يعلم ما اذا كان هنالك اختلاف أم لا. (عبد الأمير، الحسناوي، و عبد الكاظم، 2019، صفحة 146)

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 نوعاً من التعامل مع عمالها. (خرموش، 2014، صفحة 58)

المطلب الخامس: علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي:

تعد العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة ، إذ تعد قيمة وسلوكاً اجتماعياً ، وعدم الالتزام بها من جانب المنظمة يدمر القيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين ، وعليه فعدم شعور العاملين بالعدالة يؤدي الى سلوكيات ضارة بالمنظمة (فارس، البناء، و شهيد، صفحة 9). ومن أهم هذه السلوكيات الهدامة لاستقرار وتحقيق أهداف المنظمة هو وقوع العاملين في حالة من الصراع والتعارض ونشوب الخلافات بينهم، فالصراع يعتبر ظاهرة سلوكية عادية تنتج عن بعض العلاقات السائدة بين جماعة العمل كصدى لاختلاف في وجهات النظر والدوافع والحاجات وصراع الأدوار والمسؤوليات أو البحث عن السلطة أو السيطرة (فاضل، 2019، صفحة 56).

أما إذا تحدثنا عن الصراع التنظيمي فإننا نجد أن مؤسساتنا موبوءة بهذه الظاهرة، وخاصة الصراع بين الإدارة والعمال، أو الصراع بين العمال فيما بينهم أو الصراع بين قيادات التنظيم فيما بينهم، أو الصراع بين مصالح العمل... الخ. فهذه الصراعات لا تكاد تنتهي حتى تظهر من جديد، وهي في الحقيقة وعادة ما تكون بسبب عوامل ثلاث وهي التفسيرات

الخاطئة أو الأفكار النمطية السائدة لدى أغلب عمال مؤسساتنا، أو الواقعية الساذجة، أو الاتصال الخاطئ وهذا ما من شأنه أن يوجب الصراع بين العمال والمسؤولين أو حتى بين العمال فيما بينهم (بوقرة، 2008، الصفحات 303-304).

كما يرى الباحثون أن الصراع التنظيمي يعد من أهم العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية لأن التفاعل الذي يحدث بين العاملين داخل المنظمة يمكن أن يؤدي إلى نشوء نوع من الصراع بينهم ، مما قد يخلق تصورا لدى العاملين بغياب العدالة داخل التنظيم خاصة إذا زادت حدة الصراع إلى درجة يصعب معها السيطرة عليه و الاستفادة منه. (سلطان ع.، 2016، صفحة 103)

و تتجلى عن ذلك بعض المظاهر السلبية للصراع والتي نذكر منها: (السبعي، 2015، صفحة 544)

- 1- شعور بعض الموظفين بالانحزام وعدم الرضا.
- 2- تباعد المسافات بين العاملين والمنظمة.
- 3- سيادة روح الشك وعدم الثقة بين العاملين.
- 4- تركيز الأفراد على الإنجازات الفردية أكثر من الإنجازات الجماعية.
- 5- انخفاض روح الفريق وتدهور الأداء التنظيمي.
- 6- ارتفاع معدل دوران العمل.

وفيما يتعلق بعلاقة الصراع بمتغير العدالة التنظيمية فقد أكدت إحدى الدراسات (السبعي، 2012، صفحة 129)، أن تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة، سواء كان هذا الصراع على المستوى الفردي أو الجماعي كونه يعيق تحقيق أهداف الموظفين ومصالحهم إذ أن التفاوت في معايير الأداء، ووجود لاعدالة توزيعية ولاعدالة تعاملية يعتبر أحد مسبباته، وكنتيجة لدراسة (سلطان ع.، 2016، صفحة 161) تبين بأن هناك تأثير للعدالة التنظيمية بشكل أو بآخر على نشوء الصراعات داخل المنظمة؛ فعن العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية فقد أظهرت نتائج الدراسة والنسب المتحصل عنها أن تقدير الجهد والعمل من طرف الرئيس في العمل وترجمته في شكل عبارات شكر وثناء على أسس من الموضوعية يؤثر إيجابا على العاملين ويزيد في مستوى أدائهم، كما تؤثر العدالة في منح الحوافز المادية المتمثلة في العلاوات والمنح المالية في سلوك العاملين، حيث أن منح الحوافز المالية على أساس عادل يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين. وترى

غالبية مفردات الدراسة أن حرمانهم من التقدير المادي والمعنوي يؤثر على مردودية أدائهم ويتجزم ذلك في سلوكيات متعددة منها: غياب الانضباط، الرغبة في الانتقال إلى وظائف أخرى في مؤسسات أفضل.

وفي دراسة (Piasecki, 2017, p. 209)، فقد أكدت النتائج بأن هناك علاقة ترابط قوية بين الصراع والعدالة التنظيمية وخاصة العدالة التعاملية، لدى المسؤولين بالمستشفى، ففي حالة حدوث مشاحنات أو فضاضة أو اعتداء من جانبهم، يتم انتهاك مبادئ العدالة التعاملية. ولذلك ليس من المستغرب أن تكون العدالة التعاملية هي الأكثر تأثيراً لنشوء الصراعات مع المسؤولين.

وفي دراسة أخرى (حجاج، 2014، الصفحات 144-145) أشارت النتائج إلى وجود علاقة عكسية بين الصراع التنظيمي و العدالة التنظيمية ، وأن هناك علاقة عكسية بين بعد الصراع التنظيمي وبعدي عدالة الإجراءات والتعاملات وتأثير بعدي العدالة الإجرائية والتعاملات لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة، ويعتبر الباحث هذه النتيجة منطقية حيث أن انخفاض الصراع التنظيمي يؤدي إلى تطبيق قرارات عادلة، ويؤدي إلى مزيد من الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين. كما أكدت دراسة (عطا، بريس، و عباس، 2014، صفحة 144،153) أن للعدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً في الحد من الصراع التنظيمي ، فقد أظهرت النتائج مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية لدى رئاسة الجامعة المستنصرية والذي يعد مؤشراً إيجابياً وقويًا في مجال السلوك التنظيمي والإداري لدى الأقسام في الجامعة، ذلك السلوك القائم على العدل والمساواة بين العاملين والموضوعية في التعامل مع الجميع، أي أن للعدالة التنظيمية دوراً مهماً وفاعلاً في رسم الاتجاهات وتقدير الاستراتيجيات اللازمة للحد من عملية الصراع بين العاملين. أما دراسة (بوقرة، 2008، صفحة 384،387) فقد أظهرت النتائج أنه وبحسب رأي أفراد عينة البحث أن انعدام العدالة والمساواة تكون في طبيعة العوامل المؤدية للصراع، بالإضافة إلى الشعور بالتهميش وعدم الاحترام، فلا وجود للترشيد في توزيع الموارد ولا توجد عدالة في توزيع الأعباء والجزاءات ولا احترام قواعد في تولية المهام والمناصب فكلها تخضع للأمزجة والمصالح الضيقة للأفراد والجماعات لهذا نجد الصراع سمة دائمة من سمات هذه المنظمات سواء بشكل جلي وواضح أو بشكل خفي.

● علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي:

1- العدالة التوزيعية: يقصد بعدالة التوزيع درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية، التي يحصلون عليها من المنظمة (دويدار، 2011، صفحة 5)، إلا أن غيابها يضعف من رضا العامل ورغبته في الاستقرار

كما ينعكس على مستويات أدائه ونتاجيته، ويؤدي ذلك إلى ظهور العديد من السلوكيات السلبية كالتغيب عن العمل، ارتفاع نسبة دوران العمل وكثرة الصراعات، حيث تؤدي هذه السلوكيات إلى إحداث اختلال وظيفي في نسق المنظمة وبالتالي يؤثر في أهدافها وفعاليتها (رتيمي و تواتي، 2016، صفحة 135)

2- العدالة الإجرائية:

وتشتمل على بعدين موضوعي وذاتي. البعد الذاتي هو السلوك الذي يتم من خلاله فهم إجراء معين؛ ويشير البعد الموضوعي إلى الطريقة التي يتم بها تنفيذ هذا الإجراء. (Niknamian, 2019, p. 1)،

والعدالة الإجرائية هي وعي الموظف بتحديد أساليب توزيع الوظائف والطريقة التي يتصرفون بها في أدائهم الوظيفي (Kassim, Ibrahim, Abdul Manaf, & Abdullah, 2016, p. 6390)، العدالة الإجرائية تؤثر إيجاباً أو سلباً على العدالة التوزيعية، وذلك لأن المخرجات تتحدد في ضوء الإجراءات المتبعة (قهيري، 2019، صفحة 171)، فعندما يعتقد العمال بأن عملية صنع القرارات ظالمة ينخفض التزامهم اتجاه العمل، ينخفض الأداء وتقل سلوكيات المواطنة المفيدة (برحومة و سلامة، صفحة 269)، وهو ما سيخلق نوعاً من الصراعات داخل المنظمة ناتج عن تدمير الموظفين من الإجراءات والقوانين المطبقة فيما يخص المزايا والترقيات...إلخ.

3- العدالة التفاعلية:

وتتعلق بالمعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفون أثناء تنفيذ الإجراءات داخل المنظمات، وفقدان العدالة التفاعلية يؤدي إلى مجموعة من الظواهر التنظيمية المختلفة كارتفاع معدلات الظلم التفاعلي، الانحراف الشخصي والتنظيمي في مكان العمل وازدياد ردود الفعل السلبية (شباع و عباس، 2019)، كالاتصال الخاطيء أي عندما لا يحسن طرف ما طريقة الاتصال والتعامل مع الطرف الآخر، بمعنى أن الأفراد يتصلون مع الآخرين في بعض الأحيان بطريقة تغضبهم، أو تثير لديهم الغيرة، أو الشعور بالاحتقار دون أن يقصدوا ذلك، ومن الممكن أن يترك هذا النوع من الاتصال الخاطيء لدى الآخرين شعور قوي بالحاجة إلى التآمر والانتقام، وبذلك يضع حجر الأساس لصراعات قد تطول. (بوقرة، 2008، صفحة 288)

4- العدالة التقييمية:

هي مدى إدراك العامل لعدالة ونزاهة تقييم أدائه من حيث معايير إعداده والقائمين على تنفيذه وإجراءات تطبيقه والنتائج المترتبة عليه، وأن يطبق على جميع العاملين بمساواة وعدم تفرقة أو تدخل عوامل خارجية. والعدالة التقييمية مهمة لضمان استمرار نجاح المؤسسة؛ إذا تُمكن المنظمة من المحافظة على الأفراد ذوي الأداء المرتفع، وتحسين أداء الأفراد ذوي التقديرات المنخفضة وتدريبهم وتنميتهم. فشعور العاملين بعدالة تقييم أدائهم ووجود معايير واضحة ودقيقة يحد من مقاومتهم للتغيير، ومن نشوء الصراع بين العاملين وصاحب السلطة أو بين العاملين أنفسهم. كما يضع تصوراً في بيئة العمل أن كل عامل يتم تقديره وتقييمه وفقاً لإسهاماته وجودة أدائه، وهو ما يدفع إلى التنافس الشريف وتحسين الأداء، وخلق بيئة عمل جاذبة ومناسبة للنمو المهني والتقييمي (الزهراني، 2013، صفحة 46).

ومن خلال هذه الدراسات يمكننا الاستنتاج بأن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي، وأنه مهما تعددت أنواع العدالة التنظيمية إلا أنه لا يمكن الاعتماد على نوع واحد من هذه الأنواع للتقليل من حدة الصراع التنظيمي؛ باعتبار لكل نوع من هذه الأنواع خصائصها ومميزاتها الخاصة بما لا يمكن استبدالها أو الاستغناء عنها لذلك جاءت هذه الأنواع مكتملة لبعضها البعض في تحديد الاستراتيجية الملائمة للحد من عملية الصراع.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مراجعة الأدب الإداري لموضوع العدالة التنظيمية، حيث تعرض لمفهوم العدالة التنظيمية ومبادئها، ونظريات العدالة التنظيمية، وأهميتها، وأبعادها، مقوماتها، العوامل المؤثرة في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وأشكال العدالة التنظيمية.

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول أن العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها تعد من أكثر الموضوعات أهمية في العمل التنظيمي لأنها تعد معيارا للحكم على مدى نجاح أو فشل المنظمات؛ فتطبيق العدالة التنظيمية يجنب المنظمات العديد من المظاهر والسلوكيات السلبية و التي تؤثر على أهدافها و على العاملين بها، فكلما كان مستوى العدالة التنظيمية مرتفعا ارتفع معدل الثقة والالتزام التنظيمي وتحسين جودة القرار والرضا عن العمل، في حين انخفاض مستوى العدالة التنظيمية يؤدي إلى نشوء الصراعات بين الأفراد و الجماعات في المنظمة.

ولدراسة العلاقة بين العلاقة التنظيمية والصراع التنظيمي استدعت الضرورة القيام بدراسة تطبيقية والتي ستكون

محور الفصل الموالي.

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج
الدراسة الميدانية
في واختيار الفرضيات
مديرية الصيانة
سوناطراك بسكرة

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية، ولغرض تقديم الإضافة المرجوة، ومن أجل إعطاء الإشكالية المطروحة بعد أعمق، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة DMB، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وفرضيات الدراسة

المبحث الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة

في هذا المبحث سنتناول المعلومات العامة عن ميدان الدراسة بإعطاء لمحة مختصرة عنه، وذلك بتعريف المنظمة محل الدراسة والمتمثلة في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة DMB، وتعداد أفرادها بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، كما سنتطرق إلى مختلف الأقسام والمصالح المكونة لها بعرض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: مؤسسة سوناطراك الأم

أولا: التعريف بالمؤسسة:

تعد الشركة الوطنية سوناطراك أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، ومن أنجح المؤسسات الوطنية، فلها تاريخها ومكانتها على المستوى الوطني والدولي، وشركة سوناطراك أو Sonatrach هي اختصار ل:

La **Société National** pour la recherche, la production, le **Transport**, la
Transformation et la **Commercialisation** Des **Hydrocarbures**

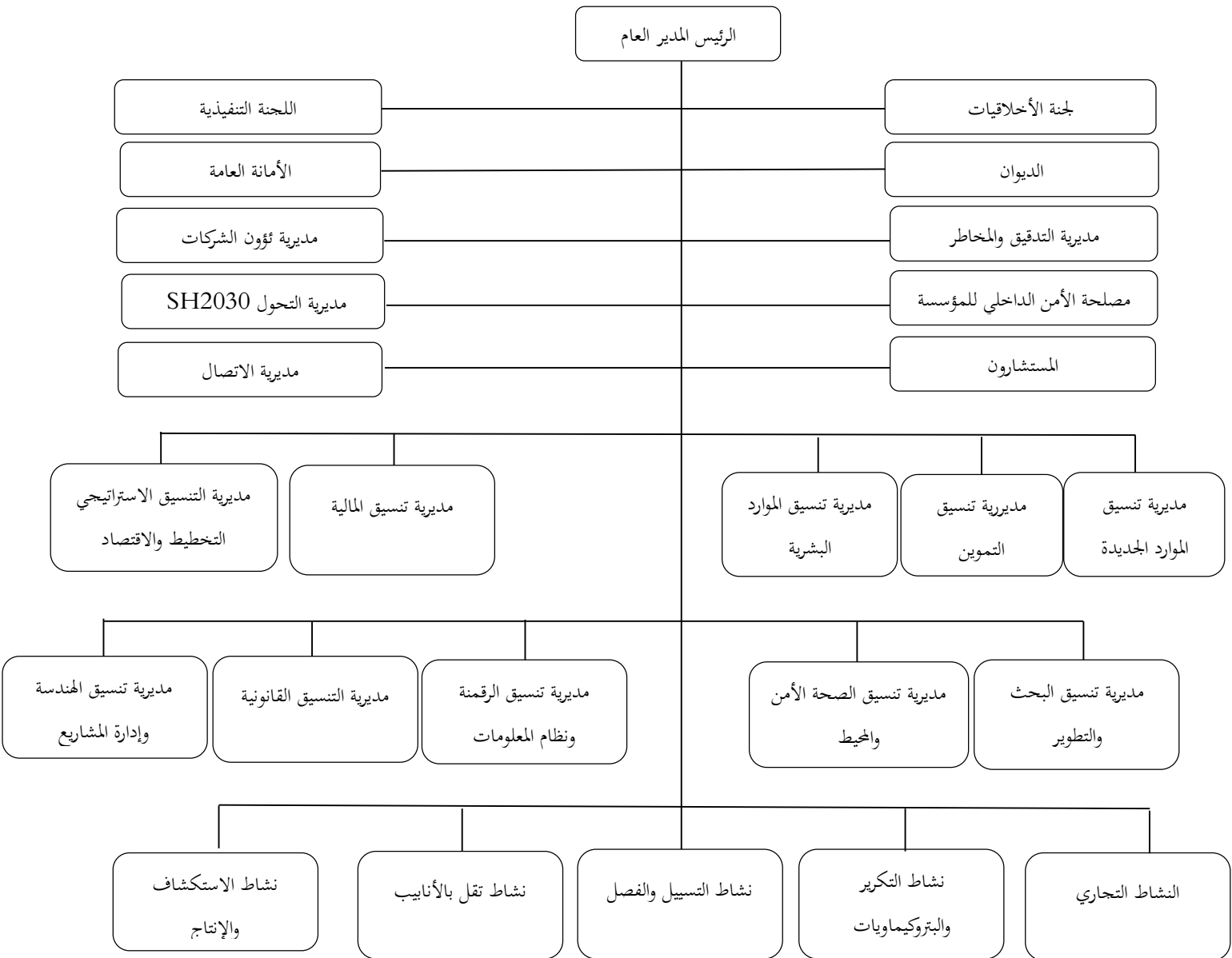
هذا فيما يرتبط بأصل التسمية، أما التعريف المضبوط لهذه المؤسسة فهي: "الشركة الوطنية للبحث، الإنتاج، النقل، تحويل وتسويق المحروقات ذات أسهم"، ولقد أسست شركة سوناطراك بموجب الأمر 63-491 الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية بتاريخ 31 ديسمبر 1963، لتوكل لها جميع المهام الخاصة بنقل وتسويق المحروقات التي كانت تحت السيطرة الأجنبية قبل الاستقلال، ولكن مع تطور الظروف سرعان ما أعيد النظر في هذا الدور، حيث تم توسيع نشاط الشركة بعد تعديل المرسوم السابق بمرسوم رقم 296/66 في 22 فيفري 1966، ليمس المجالات الأخرى من النشاط البترولي كالبحث والإنتاج والتحويل. وبتاريخ 24 فيفري 1971 وفي عهد الرئيس الراحل هواري بومدين، حدثت ثورة في مجال المحروقات، حيث أتمت هذه الأخيرة حتى تتمكن البلاد من استخراج كل سيادتها على مواردها الوطنية، وحتى تتمكن من فرض نفسها في صرح الأمم وحتى تمتلك الجزائر من جديد ثروتها الطبيعية وتنتزعها من الاستعمال التعسفي والجاهل للشركات الأجنبية. وفي الثمانينات سحبت شركة سوناطراك من نشاطات الخدمات البتروولية والبتروكيمياة والتكرير والتوزيع ليقترصر نشاطها على ميادين البحث والإنتاج والنقل بالإضافة إلى ميادين معالجة الغاز وتسويق المحروقات. وهي اليوم تحتل المرتبة 11 في العالم، وهي أول مؤسسة في حوض المتوسط وتحتل المرتبة 4 عالميا في تصدير الغاز الطبيعي.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك الأم: (الملحق رقم 4) يتلخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة سوناطراك الأم في

الشكل التالي:

شكل 14: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك الأم



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق مقدمة من طرف مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

ثالثاً: مهام مؤسسة سوناطراك الأم:

إن المهمة الأساسية التي أسندت لسوناطراك عند تأسيسها، تمثلت في التكفل بنقل وتسويق المحروقات، وإيماناً من القائمين عليها بضرورة تطوير هذا المسعى، اتسعت مهامها لتشمل قطاعات أخرى كالبحث والإنتاج والتكرير. وتتعدد مهام سوناطراك بتعدد المراسيم التي صاحبت ونظمت المؤسسة ومن بين هذه المهام نذكر:

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها.
- استغلال المنشآت والمعدات وذلك لزيادة القيمة الحقيقية للمحروقات.
- العمل على تحقيق السياسة البترولية بغية تطوير الاقتصاد.
- إنشاء جميع الطرق والوسائل لنقل المحروقات عن طريق البحر والبر.
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجة تقويم المحروقات الغازية.
- تسويق المحروقات ومشتقاتها داخل الوطن وخارجه.
- تموين البلاد بالمحروقات على المدى القريب والبعيد.
- رفع إمكانية تصدير الغاز والبترول المميع.
- تحويل المحروقات وتكريرها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عمل يمكن أن يترتب عنه فائدة لسوناطراك، وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها وترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمهدف الشركة، وذلك باستغلال كل الوسائل والإمكانات المتاحة.

وتقوم المؤسسة الوطنية سوناطراك بعدة أنشطة تتمثل في:

- نشاط الإنتاج.
- نشاط التوزيع.
- نشاط النقل بالأنايب.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

ويتضمن نشاط النقل بالأنايب نقل المحروقات بواسطة شبكة للبترول والغاز على امتداد 1600 كم، وهذه الشبكة تستخدم تجهيزات متطورة، وتعتبر الصيانة إحدى أهم الوظائف التي تتضمن استغلال هذه الشبكة بدون أخطار، ومكلف بما حاليا قسم الصيانة بالنسبة للعمليات المهمة، وقسم الاستغلال للعمليات العادية البسيطة.

المطلب الثاني: مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة (محل الدراسة)

أولا: التعريف بمديرية الصيانة:

وتقع هذه المديرية بالمنطقة الصناعية بسكرة، على مساحة إجمالية قدرها 8793م²، في شكل مباني موزعة كما يلي: ورشات تقنية، مخزن، مبنى إداري، مبنى إداري تقني، مبنى للحماية، مستودع. وقد مرت مديرية الصيانة في تطورها بالمراحل التالية:

- 1- أنشأت سنة 1977، حيث بدأ بناؤها في أكتوبر 1977 وكان الاستلام النهائي لها في مارس 1980 وكانت آنذاك المديرية الجهوية بسكيكدة المكلفة ببنائها ضمن مشروع يهدف إلى صيانة الآلات الموجهة للصناعة البترولية.
 - 2- من 1979-1989: تم إنشاء قسم صيانة بسكرة سنة 1982 بهدف صيانة تجهيزات المنشآت التابعة للمديرية الجهوية سكيكدة، وكذا التمويل بقطع الغيار.
 - 3- سنة 1989: تم إنشاء مديرية الصيانة الأغواط (DMN)، والتي تقوم بتسيير ثلاث قواعد هي: قاعدة الأغواط، قاعدة حوض الحمراء، قاعدة بسكرة.
 - 4- من 1990-2002: قاعدة الصيانة بسكرة كان هدفها مركزا على تنفيذ عمليات الصيانة (DMN) على مستوى محطات الضخ و محطات الضغط للجهة الشرقية للوطن، و مع اتساع مجال تدخلها أصبحت المؤسسة مستقلة بانفصالها عن مديرية الصيانة بالأغواط، وذلك بقرار رقم 206/DG، مرجع A-589 المؤرخ في 2002/06/12.
- قد تحصلت مديرية الصيانة بسكرة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001)، وهذا لماكبته التطورات التي تحدث في الاقتصاد الجزائري، حيث بدأت في مشروع الحصول على شهادة الجودة في 15 ماي 2004، وتحصلت عليها في جويلية 2005. وتعتمد المديرية في تسييرها على شبكة داخلية وعلى الإعلام الآلي وعلى برنامج متخصص في تسيير الصيانة (GMAO) وبرنامج متخصص في تسيير الموارد البشرية (RESHUM).

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية

الصيانة سوناطراك بسكرة

ثانيا: التركيبة البشرية بمديرية الصيانة:

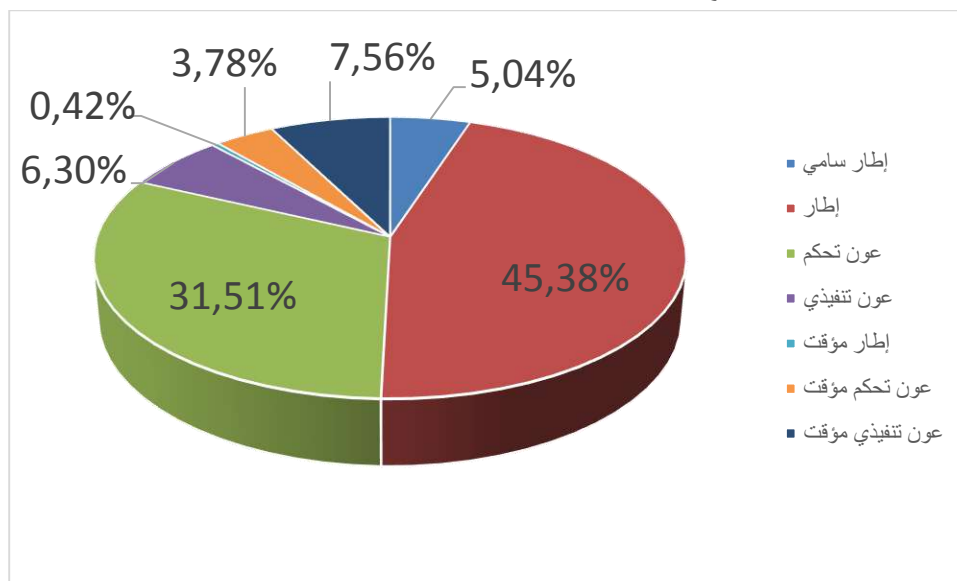
يقدر عدد الموظفين بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة بـ 210 موظف دائم، منهم 12 إطار سامي و108 إطار و75 عون تحكم و15 عون تنفيذي، و28 موظف مؤقت منهم و1 إطار و9 عون تحكم و18 عون تنفيذي.

جدول 3: توزيع الموظفين بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
5,04%	12	إطار سامي
45,38%	108	إطار
31,51%	75	عون تحكم
6,30%	15	عون تنفيذي
210		مجموع الموظفين الدائمين
0,42%	1	إطار مؤقت
3,78%	9	عون تحكم مؤقت
7,56%	18	عون تنفيذي مؤقت
28		مجموع الموظفين المؤقتين
100%	238	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق مقدمة من طرف مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

شكل 15: توزيع الموظفين بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (3)

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

من خلال الجدول رقم (3) والشكل رقم (16) نلاحظ أن الفئة الغالبة على موظفي مديرية الصيانة سوناطراك

بسكرة هي فئة (إطار) بنسبة (45,38%)، وتليها فئة (عون تحكم) بنسبة (35,51%)، ثم فئة (عون تنفيذي

مؤقت) بنسبة (7,56%)، و ثم فئة (عون تنفيذي) بنسبة (6,30) تليها فئة (إطار سامي) بنسبة (5,71%)، و ثم

فئة (عون تحكم مؤقت) بنسبة (3,78%)، وأخيراً فئة (إطار مؤقت) بنسبة (0,42%)

وعليه نستخلص أن مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة تعتمد أكثر على فئة (إطار) وفئة (عون تحكم) لتنفيذ نشاطها.

ثالثاً: النشاط الأساسي لمديرية الصيانة:

يتمثل النشاط الأساسي لمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة في صيانة هياكل وتجهيزات نقل المحركات التالية:

✓ GK1/GK2/40 حاسي الرمل/ سكيكدة.

✓ OK1/34 حوض الحمراء/ سكيكدة.

✓ GO1/GO2/48 حاسي الرمل/ واد الصفصاف/ تبسة نحو إيطاليا.

وهذا ما يعطيها وضعية استراتيجية للقيام بالعمليات المختلفة للصيانة (مراجعات دورية، تدخلات ميدانية، تصليح

الأجهزة والآلات التقنية) في مختلف المنشآت وعلى الخطوط التالية:

✓ نشاط النقل بالأنابيب.

✓ أنشطة المحركات (إنتاج، توزيع)

كما يوجد للمديرية مهام فرعية أخرى نذكر منها:

✓ تشخيص وصيانة قطع الغيار، تجديد الهياكل الأساسية للآلات.

✓ صنع قطع الغيار لاحتياجات نشاط النقل بالأنابيب.

✓ المساهمة في التجديد المستمر لتجهيزات مختلف هياكل النشاط.

✓ إعداد ووضع حيز التنفيذ وإجراءات الصيانة ومعايير الآلات والتجهيزات المرتبطة بالنشاط.

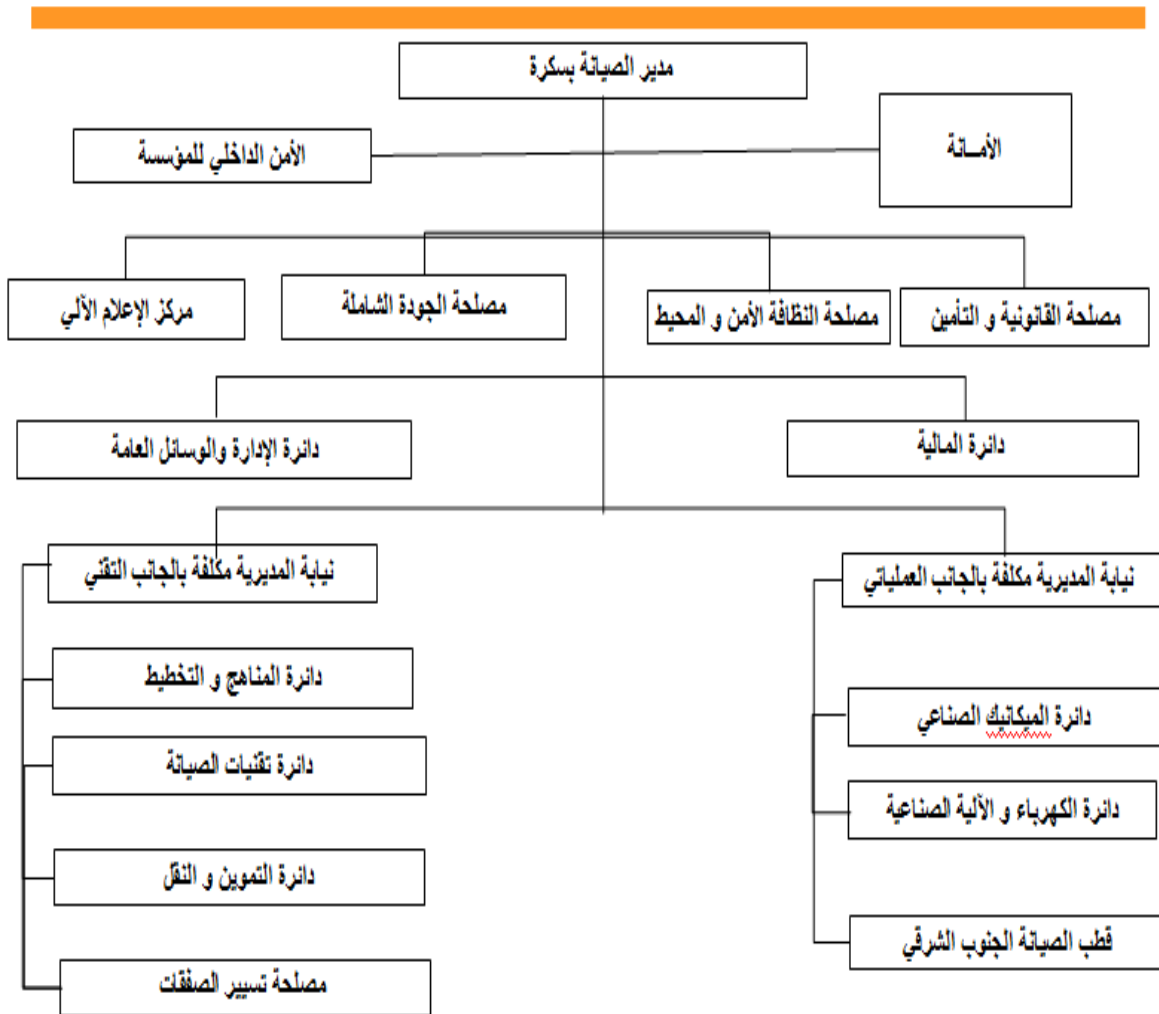
الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

رابعا: الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة: (الملحق رقم 5)

إن الهيكل التنظيمي ما هو إلا عبارة عن البناء الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين أشكال الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل الوحدة، وتتبع مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة في تنظيمها أسلوب المديرية، حيث يتدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتالي:

شكل 16: الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

المخطط التنظيمي لمديرية الصيانة بسكرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق مقدمة من طرف مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

وفيما يلي شرح لمهام المدير والدوائر:

- **مدير الصيانة:** وهو المشرف على مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة والمسؤول على:
 - ✓ إعداد وتحديث سياسة وأهداف المؤسسة.
 - ✓ التخطيط الاستراتيجي ورقابة أهداف المؤسسة.
 - ✓ توزيع الموارد والوسائل بالمؤسسة
 - ✓ وضع حيز التنفيذ نظام اتصال داخل المؤسسة.
 - ✓ تحسين نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.
- **الأمانة:** تهتم بتسجيل الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة والتي لها علاقة مباشرة بمدير الصيانة، كما تهتم بالصادر والوارد من مدير المؤسسة إلى مختلف الدوائر التابعة للمديرية..
- **دائرة التموين والنقل:** وهي المسؤولة عن:
 - ✓ تموين المؤسسة بالمواد الأولية، قطع الغيار، الآلات والتجهيزات الضرورية للنشاط مع احترام الجودة والوقت.
 - ✓ تسيير المخزون والجرد المادي في المؤسسة مع احترام الإجراءات والقوانين المطبقة.
 - ✓ تسيير وصيانة مستودع النقل: السيارات، الآلات، الشاحنات...
 - ✓ خدمات النقل الضرورية تكون في كل هياكل المؤسسة.
 - ✓ ضمان سرية عمليات التموين.
- **دائرة الإدارة والاتصال:** تعتبر دائرة الإدارة والاتصال القلب النابض لمديرية الصيانة، وهي المسؤولة عن:
 - ✓ تقييم احتياجات المؤسسة للعمال وإعداد خطط لتعيين والتكوين في إطار الموازنات المعتمدة.
 - ✓ تسيير ملفات العمال في المؤسسة.
 - ✓ تضمن الخدمات الاجتماعية، طب العمل، التنشيط الاجتماعي والرياضي...
 - ✓ تسيير ومتابعة النشاطات المرتبطة بالفندقة، الإطعام وصيانة التجهيزات...

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

- ✓ التكفل بمهام النقل والإطعام والمبيت للعمال في إطار المهام التي يقومون بها خارج المؤسسة وإجراءات الاتصال بالمؤسسة.
- ✓ تحسين العمليات المتعلقة بالموارد البشرية.
- ✓ تطبيق سياسة الإجراءات العقابية فيما يتعلق بمعالجة مشاكل العمل.
- دائرة المالية والشؤون القانونية: وهي المسؤولة عن:
 - ✓ التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في إطار الموازنات المعتمدة.
 - ✓ إعداد المخطط السنوي وعلى المدى المتوسط للمؤسسة مع احترام مختلف هياكل المؤسسة ومتابعة تنفيذها.
 - ✓ تسجيل جميع العمليات اليومية مع الغير كالتزائن والموردين، إعداد الميزانيات المالية والمحاسبية للمؤسسة وإعداد العقود والاتصال مع الإدارة القانونية المركزية.
 - ✓ تسيير ومتابعة ممتلكات المؤسسة.
 - ✓ متابعة الاحترام القانوني لكل العقود المنفذة على مستوى المؤسسة.
- دائرة الكهرباء والآلية: وهي المسؤولة عن:
 - ✓ القيام بالصيانة فيما يخص فرعي الكهرباء والآلية.
 - ✓ الإشراف على عمليات الصيانة للآلات الدوارة.
 - ✓ المساعدة في عمليات تحديث التجهيزات.
 - ✓ القيام بأعمال حول نظام الحماية.
 - ✓ القيام بأعمال الكهرباء الصناعية والالكتروتقني.
 - ✓ المشاركة في إعداد دفاتر الشروط المرتبطة بالتجهيزات.
 - ✓ تحسين عمليات الصيانة في الورشات والخدمات المقدمة للزبائن.
- دائرة المنهجية والإعداد: وهي المسؤولة عن:
 - ✓ إعداد المخطط السنوي والأكثر من سنوي بمساعدة المديرية الجهوية بسوناطراك لضمان صيانة الآلات الدوارة.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناترك بسكرة

- ✓ استقبال طلبات العمل وبرمجتها وتقسيمها على هياكل المؤسسة المسؤولة عن التنفيذ.
- ✓ تسيير وتحديث برنامج وإجراءات الصيانة.
- ✓ تنظيم مجموعات من العمال لإعداد فرق عملية الصيانة.
- ✓ إعداد وتحليل تكاليف الصيانة.
- ✓ إجراء دراسات خاصة على الصيانة.
- ✓ تسيير الوثائق التقنية للتجهيزات الصناعية.
- ✓ تحسين العملية التجارية والخدمات المقدمة للزبائن.
- ✓ قياس ومتابعة رضا الزبائن، والمعالجة الفعالة لاحتياجاتهم.
- دائرة الميكانيك الصناعي: وهي المسؤولة عن:
 - ✓ القيام والإشراف على عمليات الآلات الدوارة.
 - ✓ الصيانة في الورشات للآلات الضاغطة (المضخات، المحركات).
 - ✓ المساهمة في عمليات تحديث التجهيزات.
 - ✓ صنع قطع الغيار المرتبطة باحتياجات نشاط النقل بالأنابيب.
 - ✓ تصليح القطع الخاصة بالآلات الدوارة.
 - ✓ مراقبة ومطابقة القطع الثمينة.
 - ✓ تحسين التدخلات الميدانية والخدمات المقدمة للزبائن.
- مركز الإعلام الآلي: وهو المسؤول عن:
 - ✓ تسيير وإدارة وصيانة أنظمة الإعلام الآلي في المؤسسة.
 - ✓ الصيانة القبلية والبعديّة لأنظمة الإعلام الآلي.
 - ✓ تسيير وإدارة واستغلال قواعد معطيات البرامج.
 - ✓ تسيير وإدارة واستغلال المراسلات الآلية في المؤسسة.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

- ✓ تسيير وإدارة واستغلال شبكة الإعلام الآلي.
- ✓ الاستغلال الأمثل لوسائل الإعلام على مستوى المؤسسة.
- ✓ تحسين عمليات سير أنظمة الإعلام الآلي.
- مصلحة النظافة، الأمن والمحيط: وهي المسؤولة عن:
- ✓ تطبيق سياسة الحماية والمحيط والأمن لمجموعة سوناطراك.
- ✓ توضيح وظيفة الحماية والمحيط والمن في المؤسسة من خلال التوعية والتكوين.
- ✓ حماية الممتلكات المادية والبشرية من خلال برامج وقاية.
- ✓ الوقاية من الحوادث والحرائق من خلال مراقبة الشروط التقنية وتصرفات العمال وطرق العمل الخطيرة والتوصيات الضرورية

رابعاً: أهداف ومهام مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة:

تسعى مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقليص تكاليف الصيانة.
 - تحقيق خطة الصيانة.
 - الحصول على قطع الغيار في حينها.
 - تحسين نوعية الخدمات والصيانة ومعدات النشاط الفنية.
 - احترام الآجال المتفق عليها في الإنجاز.
 - التكوين المستمر لمستخدمي الصيانة.
- تتكفل هذه المديرية بما يلي:
- ✓ إعادة تأهيل وتطوير المحركات الكهربائية ومحولات الضغط المنخفض والمتوسط.
 - ✓ تصنيع قطع الغيار للاحتياجات التشغيلية.
 - ✓ فحص وترميم القطع وتجديد القطع الأساسية للآلات والمحركات القوية.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفا للإطار المنهجي للدراسة، ويتضمن منهج الدراسة وأداة الدراسة بالإضافة إلى الدراسة الميدانية والتي تتضمن الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة المستخدمة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي وأدوات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث أن المنهج الوصفي يتمثل في وصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة، بالإضافة لإجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على الاستبانة المعدة لذلك مع تحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على أرض الواقع.

ثانياً: حدود الدراسة

- **الحدود البشرية:** أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي مديرية الصيانة سوناطراك لولاية بسكرة.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة الأثر بين المتغيرين التاليين: العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والصراع التنظيمي كمتغير تابع.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية في مديرية الصيانة سوناطراك لولاية بسكرة.

- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019-2020، خلال

الفترة الممتدة من شهر مارس 2020 إلى غاية شهر سبتمبر 2020

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة من إطارات تسيير، إطارات تحكم وأعاون وتقنيين من مختلف المصالح والبالغ عددهم 238 عامل ومعرفة أثر العدالة التنظيمية في التقليل من حدة الصراع التنظيمي، أخذنا عينة عشوائية بلغ حجمها 86 موظف وتم توزيع الاستبانة حيث تم استرجاع 62 استبانة تم رفض 5 استبانات وقبول 57 استبانة والتي كانت كلها صالحة للدراسة. أي نسبة 66,28%.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

رابعاً: أداة الدراسة

نتناول في هذا الفرع كل من بناء أداة الدراسة، صدق وثبات أداة الدراسة.

1- بناء أداة الدراسة

أ- أداة الاستبانة: قمنا باستخدام الاستبانة الملحق رقم (1)، وهي أداة من أدوات جمع البيانات كوسيلة مساعدة للكشف عن آراء العاملين حول موضوع الدراسة، وقد تم تصميم الاستبانة بناء على الدراسات السابقة، وهذا ما سيوضحه الجدول رقم (3) الآتي:

جدول 4: الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تصميم الاستبانة

الدراسة	الباحث	الرقم
العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي	(خالدية، مها، و سامي، 2014)	01
دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي	(خلف، 2017)	02
أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية	(سلطان ع.، 2016)	03
الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة	(قهواجي، 2013)	04
العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين	(شيخ، 2015)	05
إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة	(عساف، 2013)	06

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مراجعة الدراسات السابقة

وتتكون الاستبانة من ستة وثلاثون سؤال الملحق رقم (4)، حيث قمنا بتوجيه الاستبانة للأستاذة المشرفة ومن ثم اللجنة التحكيم من أجل التدقيق أكثر وبعد تصحيح الاستبانة وإعطاء الملاحظات من قبل المحكمين أنظر الملحق رقم (3)، قمنا بأخذ الملاحظات بعين الاعتبار، بعدها تم صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وتوجيهها للعينة المختارة في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين:

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

✓ القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية للأفراد في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة. والتي ركزنا فيها على

الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

✓ القسم الثاني: يتضمن محورين:

● **المحور الأول:** يتضمن أسئلة حول العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة كما يلي:

- العدالة التوزيعية: وقياسها العبارات من (1-5).

- العدالة الإجرائية: وقياسها العبارات من (6-10).

- العدالة التعاملية: وقياسها العبارات من (11-15).

- العدالة التقييمية: وقياسها العبارات من (16-20).

● **المحور الثاني:** يتضمن أسئلة عن الصراع التنظيمي بأبعاده الأربعة كما يلي:

- الاختلاف في الأهداف: وقياسها العبارات من (21-24)،

- الاعتمادية بين الأقسام: وقياسها العبارات من (25-28)،

- التغيير التنظيمي: وقياسها العبارات من (29-32)،

- التنافس على الموارد: وقياسها العبارات من (33-36)،

ولإجابة على الفقرات تم تصميم الاستبانة وفقاً لمقياس خماسي يسمى سلم ليكارت، وقد كانت الخيارات المتاحة

أمام كل عبارة تتمثل في: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة). وقد تم إعطاء أوزان محددة كما يبينه

الجدول التالي:

جدول 5: الأوزان المقترحة للخيارات حسب مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مراجعة الدراسات السابقة

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

وليتيم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح لتحديد المستوى للإجابات، والذي يحدد مجال وقوع قيمة المتوسط

المرجح كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول 6: مجال المتوسط المرجح لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	منخفض جداً (غير موافق بشدة)	منخفض (غير موافق)	متوسط (محايد)	مرتفع (موافق)	مرتفع جداً (موافق بشدة)
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1,79	من 1,8 إلى	من 2,6 إلى	من 3,40 إلى	من 4,20 إلى 5
المرجح		2,59	3,39	4,19	

المصدر: (أبو جاسر، 2010)

ب- أداة المقابلة: استخدمت المقابلة كأداة مساعدة في تحليل نتائج الاستبانة، وتتضمن مجموعة من الأسئلة وقد تم

تصميمها بما يخدم الموضوع، أنظر الملحق رقم (2) فقد تم إجراء المقابلة مع رئيس دائرة الإدارة والوسائل.

خامسا: الأساليب الإحصائية المطبقة في الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز

وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتشمل هذه الأساليب على ما يلي:

1. تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.

2. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.

3. حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.

4. لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة.

5. تم استعمال معاملي Kurtosis و skewness لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناظراك بسكرة

6. تم استعمال نتائج التحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

7. وتم استعمال نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

8. اختبار التباين الأحادي Anova لاختبار الفروقات.

سادسا: صدق وثبات أداة الدراسة:

أ- ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Alpha de Cronbach)، حيث كانت النتائج كما يلي:

ب- صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها وصحة عباراتها، وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين الملحق رقم (6)، للتأكد من صحة الأداء، وطلب منهم دراسة الأداة والإبداء عن رأيهم فيها من حيث مدى ملاءمة العبارة للمحتوى والنظر في مدى أداة الدراسة، من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم محتوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم. وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة وهو بمثابة الصدق الظاهري وصحة محتوى الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

● صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول (03)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0,881) وهو معامل جيد جداً ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

جدول 7: معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
العدالة التوزيعية	05	0,742	0,861
العدالة الإجرائية	05	0,885	0,941
العدالة التعاملية	05	0,794	0,891
العدالة التقييمية	05	0,827	0,909
المتغير الأول: العدالة التنظيمية	20	0,935	0,967
الاختلاف في الأهداف	04	0,831	0,911
الاعتمادية بين الأقسام	04	0,648	0,804
التغيير التنظيمي	04	0,510	0,714
التنافس على الموارد	04	0,781	0,884
المتغير الثاني: الصراع التنظيمي	16	0.800	0,894
الصدق والثبات العام للاستبيان	36	0,776	0,881

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام "ألفا كرونباخ" بلغ **0,776**، وهي قيمة جيدة ومقبولة وكذلك كانت القيمة لمحاو الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة "ألفا كرونباخ" (0,935) بالنسبة لعبارات محور العدالة التنظيمية، في المقابل بلغت ما قيمته (0,800) بالنسبة لعبارات محور الصراع التنظيمي، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معاملته العام حوالي **88%** وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة.

سيتم في هذا المطلب استعراض الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وتحليل اتجاهات آراء

المبحوثين حول متغيرات الدراسة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة

1- الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

جدول 8: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	49	85,96 %
أنثى	8	14,04 %
المجموع	57	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

شكل 17: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من الجدول رقم (08) أعلاه أن نسبة 85,96 % من أفراد العينة هم من الذكور، بينما نسبة 14,04 %

هم من الإناث، وهذا يدل على أن غالبية موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة هم مجتمع ذكوري.

يرجع ذلك لطبيعة العمل في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة والذي يمتاز بالصعوبة نظراً إلى طبيعة نشاطها الأساسي

والمتمثل في صيانة أجهزة عملاقة تحتاج إلى قوة جسمية وجهد عضلي وفكري، بالإضافة إلى التنقل الدائم بين الوحدات

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

التابعة لمديرية الصيانة وأحيانا حتى خارج هذه الوحدات ولمدة طويلة، مما يستدعي أن يكون غالبية الموظفين من الذكور. بينما تقتصر مهام الإناث على الوظائف الإدارية.

2 - الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر:

جدول 9: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

النسبة المئوية	العدد	فئات السن	
15,80%	9	أقل من 30 سنة	01
17,50%	10	من 30 إلى أقل من 40 سنة	02
40,40%	23	من 40 إلى أقل من 50 سنة	03
26,30%	15	من 50 سنة فأكثر	04
100%	57	المجموع	05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

شكل 18: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من الجدول رقم (09) أعلاه أن فئة العمر التي تتراوح من 40 إلى أقل من 50 سنة هي أعلى نسبة حيث

بلغت نسبتها 40,4% تليها فئة العمر من 50 سنة فأكثر بنسبة 26,3% ثم فئة العمر من 30 إلى أقل من 40

سنة بنسبة 17,5% وفي الأخير الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 15,8%

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن غالبية أفراد العينة سنهم فوق 40 سنة حيث بلغ عددهم 38 موظف وبنسبة 66,70%، وهذا يدل على أن غالبية موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة هم من فئة الكهول، وهذا راجع لعدم توفر مناصب عمل جديدة نظرا للظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد في الآونة الأخيرة ويرجع السبب أيضا إلى إلغاء نمط التقاعد النسبي وهو ما كان حاجزا لتوفير مناصب عمل شاغرة للشباب باعتبار أن سياسة التوظيف المتبعة من طرف سوناطراك عموما ومديرية الصيانة بسكرة بالخصوص تشترط أن لا يتعدى سن المترشح في مسابقات التوظيف 35 سنة.

3- الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

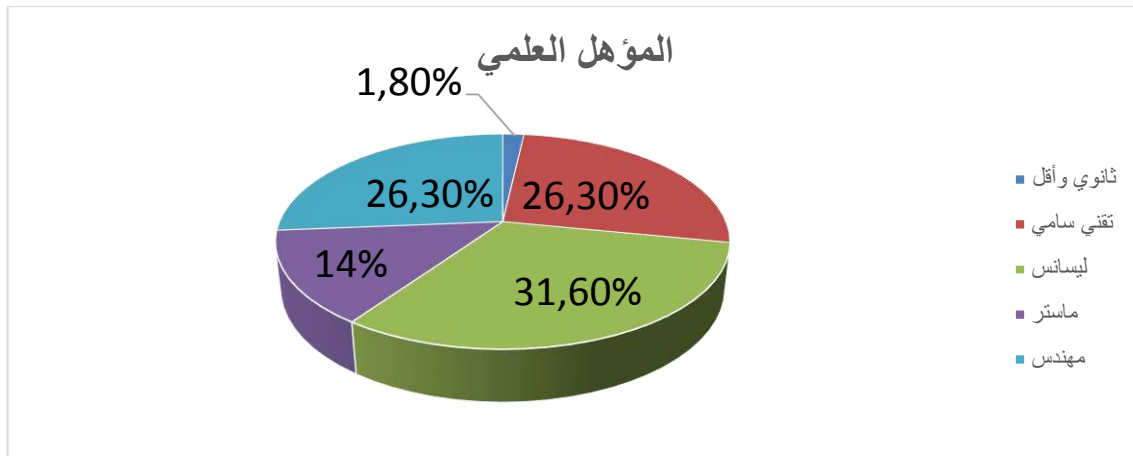
جدول 10: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المستوى العلمي	
1,8%	1	ثانوي وأقل	01
26,3%	15	تقني سامي	02
31,6%	18	ليسانس	03
14%	8	مهندس	04
26,3%	15	ماستر	05
00%	0	دراسات عليا	06
100%	57	المجموع	10

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

شكل 19: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من الجدول رقم (10) أن نسبة المؤهل العلمي لحملة شهادة ليسانس تمثل أعلى نسبة وبلغت **31,60%**

ثم حملة شهادتي تقني سامي ومهندس بنفس النسبة وبلغت **26,30%**، تليها فئة حملة شهادة ماستر فكانت نسبتها

14%، في حين أن النسبة القليلة كانت لفئة الثانوي وأقل بنسبة **1,80%**.

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم من حاملي شهادة الليسانس وماستر وتقني سامي

حيث بلغ عددهم 48 أي بنسبة **84,2%**، وهذا يدل على أن غالبية موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة هم من

حاملي الشهادات الجامعية حيث يفسر ذلك طبيعة عمل الشركة محل الدراسة كونها مديرية الصيانة أي أن طبيعة عملها

الأصلي هو صيانة الأجهزة والمعدات المستعملة في استخراج النفط والغاز وهذا العمل يتطلب أيدي عاملة فنية من ذوي

الشهادات الجامعية من حملة الماستر والليسانس والتقنيين السامين بالإضافة إلى المهندسين.

4- الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة:

جدول 11: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

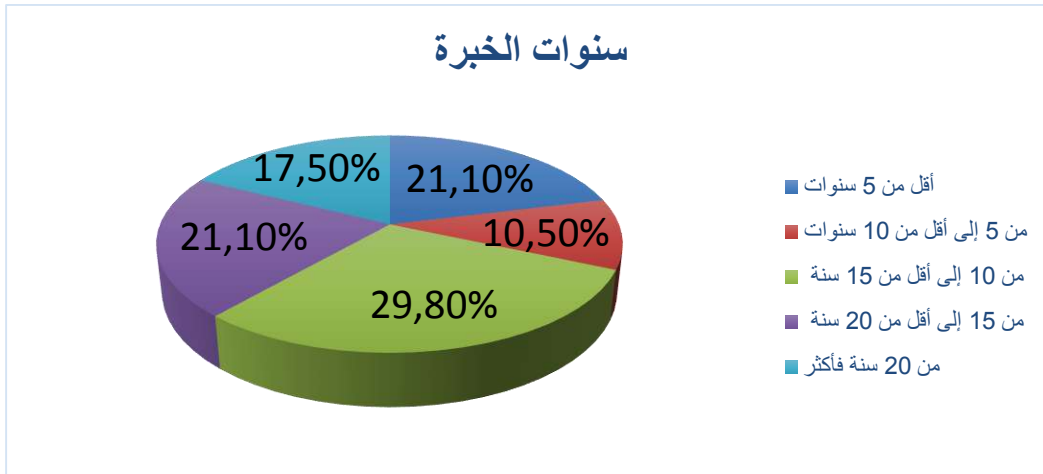
النسبة المئوية	العدد	سنوات العمل بالشركة	
21,1%	12	أقل من 5 سنوات	01
10,5%	6	من 5 إلى 10 سنة	02

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناظراك بسكرة

03	من 10 إلى 15 سنة	17	29,8%
04	من 15 إلى 20 سنة	12	21,1%
05	أكثر من 20 سنة	10	17,5%
06	المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

شكل 20: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من الجدول رقم (11) أعلاه أن نسبة 29,8% تتراوح خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، أما نسبة 21,1% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ومن 15 إلى أقل من 20 سنة، تليها نسبة 17,5% لديهم خبرة من 20 سنة فأكثر، أما أقل نسبة فهي 10,5% للذين خبرتهم تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وعليه فإن نسبة 66,7% هو مجتمع كهول وذو خبرات.

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم من ذوي خبرات أكثر من 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 39 موظف أي بنسبة تعادل 68,42%، ويرجع ذلك إلى الغاء الدولة لنظام التقاعد المسبق (القانون رقم 15-16 المؤرخ في 2016/12/13 في مادته الثانية الصادر في الجريدة الرسمية العدد 78 المؤرخة في 2016/12/13) وحرمان عدد من الموظفين من التقاعد ممن لم تتوفر فيهم الشروط آنذاك. وعليه فيمكن اعتباره مجتمع كهول وذو خبرات جيدة.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناظرك بسكرة

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محور العدالة التنظيمية.

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالعدالة التنظيمية، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي مثل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري،... الخ).

أولاً: تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد "العدالة التوزيعية" للمتغير المستقل للعدالة التنظيمية.

جدول 12: تحليل عبارات بعد "العدالة التوزيعية"

ترتيب العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
01	أشعر بالتوافق بين ما أحصل عليه من راتب و بين ما أتمتع به من مؤهلات علمية	3,72	0,726	مرتفع	2
02	يتناسب راتبي الشهري مع المجهودات التي أبذلها في عملي	3,72	0,701	مرتفع	3
03	أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية تتناسب مع قدراتي	3,81	0,611	مرتفع	1
04	توزع الحوافز المالية على العمال حسب الاستحقاق و الجهود المبذولة	3,35	0,916	متوسط	4
05	أحظى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي أبذله	3,33	0,809	متوسط	5
	المجموع	3,59	0,533	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (5) فقرات تخص هذا البعد "العدالة التوزيعية" ، تمثلت من (1-5) كما هو موضح في الجدول (12)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3,59) بانحراف معياري قدره (0,533) ، أي كانت اتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة "موافقة" أي مرتفعة وذلك من خلال الفقرة رقم (3) والمتعلقة بـ " أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية تتناسب مع قدراتي " التي قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (3,81) ، وأما أقل وسط

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (5) والمتعلقة بـ "أحظى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي أبذله"، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (3,33).

وعليه نستنتج من المؤشرات أن هناك درجة موافقة مرتفعة لدى الموظفين نحو العدالة التوزيعية المطبقة بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

ثانياً: تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارة بعد "العدالة الإجرائية" للمتغير المستقل للعدالة التنظيمية

جدول 13: تحليل عبارات بعد "العدالة الإجرائية"

ترتيب العبرة	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
06	توفر الإدارة معلومات واضحة حول الإجراءات المتبعة	3,23	0,846	متوسط	1
07	يتم تطبيق القرارات على جميع العاملين بدون استثناء	3,21	1,065	متوسط	2
08	توجد عدالة تامة عند تطبيق نظام الترقيات وتوزيع المكافآت	3,09	1,040	متوسط	4
09	يُسمح لجميع العاملين بالمديرية بالمساهمة أو المشاركة في اتخاذ القرار	3,07	0,979	متوسط	5
10	يسمح للموظفين بمعارضة وعدم قبول والطعن في القرارات المتخذة من قبل الإدارة المتعلقة بوظيفتهم	3,12	0,847	متوسط	3
	المجموع	3,14	0,794	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (5) فقرات تخص هذا البعد "العدالة الإجرائية"، تمثلت من (6-10) وكما هو موضح في الجدول (13)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3,14) بانحراف معياري قدره (0,794). أي كانت اتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة كلها "محايدة" أي متوسطة وذلك من خلال الفقرة رقم (6) والمتعلقة بـ "توفر الإدارة معلومات واضحة حول الإجراءات المتبعة" قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (3,23)، وأما أقل وسط حسابي

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

فقد حصلت عليه الفقرة رقم (9) والمتعلقة بـ " يُسمح لجميع العاملين بالمديرية بالمساهمة أو المشاركة في اتخاذ القرار "، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (3,07).

وعليه نستنتج من المؤشرات أن الموظفين أبدوا درجة موافقة متوسطة نحو العدالة الإجرائية المطبقة بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

ثالثا : تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد "العدالة التعاملية" للمتغير المستقل للعدالة التنظيمية.

جدول 14: تحليل عبارات بعد "العدالة التعاملية"

ترتيب العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
11	تسود روح التعاون بين المسؤولين والعاملين بالمديرية	3,25	0,808	متوسط	3
12	يسمح رئيس القسم للجميع بدون استثناء بالاعتراض على القرارات المتخذة	3,42	0,885	متوسط	2
13	يتسم تعامل المسؤولين مع العاملين بالاحترام والتقدير	3,63	0,794	مرتفع	1
14	تتسم تصرفات المسؤولين بالنزاهة في حسم النزاعات بين العاملين	3,23	0,887	متوسط	4
15	يراعي المسؤولون مصلحة العاملين في القرارات المرتبطة بالعمل	3,18	0,848	متوسط	5
	المجموع	3,34	0,626	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (5) فقرات تخص هذا البعد "العدالة التعاملية"، تمثلت من (11-15) كما هو موضح في الجدول (14)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3,34) بانحراف معياري قدره (0,626)، أي كانت اتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة "محايدة" أي متوسطة وذلك من خلال الفقرة رقم (13) والمتعلقة بـ " يتسم تعامل المسؤولين مع العاملين بالاحترام والتقدير " قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (3,63)، وأما أقل وسط حسابي

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

فقد حصلت عليه الفقرة رقم (15) والمتعلقة بـ "يراعي المسؤولون مصلحة العاملين في القرارات المرتبطة بالعمل"، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (3,18).

وعليه نستنتج من المؤشرات أن هناك درجة موافقة متوسطة لدى الموظفين نحو العدالة التعاملية المطبقة بمديرية
الصيانة سوناطراك بسكرة

رابعاً: تحليل اتجاهات الباحثين المتعلقة بعبارات بعد "العدالة التقييمية" للمتغير المستقل للعدالة التنظيمية

جدول 15: تحليل عبارات بعد "العدالة التقييمية"

ترتيب العبرة	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
16	يعتمد رئيس القسم في تقديرات تقييم الأداء على ما يبذله العاملين من جهد و ما حققه من الأهداف.	3,30	0,844	متوسط	2
17	أحظى بالفرصة المناسبة للترقية كلما قدمت أداء متميزاً	3,23	0,780	متوسط	4
18	يتسم التقييم الإداري للعاملين بالعدالة والنزاهة	3,21	0,861	متوسط	5
19	هناك فرصة مهيأة لي للتظلم لو شعرت أن التقييم غير عادل	3,63	0,747	مرتفع	1
20	يحرص رئيس القسم على مكافأة العاملين المتميزين في أدائهم	3,25	0,830	متوسط	3
	المجموع	3,32	0,625	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (5) فقرات تخص هذا البعد "العدالة التقييمية"، تمثلت من (16-20) وكما هو موضح في الجدول (15)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3,32) بانحراف معياري قدره (0,625). أي كانت اتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة "محايدة" أي متوسطة، وذلك من خلال الفقرة رقم (19) والمتعلقة بـ "هناك فرصة مهيأة لي للتظلم لو شعرت أن التقييم غير عادل" قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (3,63)، وأما أقل وسط

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (18) والمتعلقة بـ " يتسم التقييم الإداري للعاملين بالعدالة والنزاهة"، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (3,21).

وعليه نستنتج من المؤشرات أن الموظفين درجة موافقة متوسطة عن الأساليب التقييمية المتبعة بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

خامسا: تحليل أبعاد المتغير المستقل " العدالة التنظيمية ":

يتبين لنا من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (16) أدناه أن الوسط الحسابي الإجمالي للمتغير المستقل العدالة التنظيمية قد بلغ 3,39 وهو يقع في المدى [2,60، 3,39] من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يدل على أن مستوى العدالة التنظيمية في مديرية الصيانة سوناطراك متوسط، ويأتي بعد العدالة التوزيعية أولا في ترتيب الأبعاد الأربعة للعدالة التنظيمية بمتوسط حسابي قدره 3,59 ثم تليه العدالة التعاملية بمتوسط حسابي بلغ 3,34 و ثم العدالة التقييمية بمتوسط حسابي بلغ 3,32 ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي قدره 3,14

جدول 16: تحليل أبعاد "العدالة التنظيمية"

أبعاد العدالة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
العدالة التوزيعية	3,59	0,533	مرتفع	1
العدالة الإجرائية	3,14	0,794	متوسط	4
العدالة التعاملية	3,34	0,626	متوسط	2
العدالة التقييمية	3,32	0,625	متوسط	3
الإجمالي (العدالة التنظيمية)	3,35	0,566	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

وعليه من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (16) يمكن القول أن العدالة التنظيمية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

حققت درجة موافقة متوسطة ولم ترقى بعد إلى تطلعات الموظفين خاصة من ناحية الإجراءات المتبعة وكذلك عمليات التقييم وأساليب التعامل، غير أن هناك اتفاق على أن الأجور والمكافآت توزع بطريقة عادلة.

المطلب الرابع: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محور الصراع التنظيمي.

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالصراع التنظيمي، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، ... الخ).

أولاً: تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد "الاختلاف في الأهداف" للمتغير التابع الصراع التنظيمي

جدول 17: تحليل عبارات بعد "الاختلاف في الأهداف"

ترتيب العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
21	تتعارض أهداف المؤسسة التي أعمل فيها مع أهدافي و معتقداتي	2,46	0,803	منخفض	4
22	عدم وضوح الأهداف التي تحدها الإدارة العليا تؤدي إلى الاختلاف في تفسيرها	3,09	1,106	متوسط	2
23	تتمسك الإدارة العليا بأهدافها بغض النظر عن توجهات و أهداف العاملين	2,91	0,912	متوسط	3
24	تتأزم العلاقات الشخصية بين العاملين بسبب الاختلاف في الأهداف	3,16	0,941	متوسط	1
	المجموع	2,90	0,772	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (4) فقرات تخص هذا البعد "الاختلاف في الأهداف"، تمثلت من (21-

24) كما هو موضح في الجدول (17)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (2,90) انحراف معياري قدره (0,772).

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن بعد الاختلاف في الأهداف قد حقق درجة متوسطة وذلك من خلال الفقرة رقم (24) والمتعلقة بـ " تتأزم العلاقات الشخصية بين العاملين بسبب الاختلاف في الأهداف " التي حققت أعلى وسط حسابي بلغ (3,16)، وأما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (21) والمتعلقة بـ " تتعارض أهداف المؤسسة التي أعمل فيها مع أهدافي ومعتقداتي "، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (2,46).

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن الاختلاف في الأهداف لا يعتبر سبباً قوياً لإثارة الصراع لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، بدلالة الوسط الحسابي الذي حقق درجة موافقة متوسطة (2,90).

ثانياً: تحليل اتجاهات الباحثين المتعلقة بعبارات بعد "الاعتمادية بين الأقسام" للمتغير التابع الصراع التنظيمي

جدول 18: تحليل عبارات بعد "الاعتمادية بين الأقسام"

ترتيب العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
25	يؤثر التأخر في أداء مهام مصلحة على المصالح الأخرى المرتبطة بها	3,79	0,773	مرتفع	1
26	لا يوجد تعاون واعتماد متبادل بين المجموعة التي أنتمي إليها والمجموعات الأخرى	3,14	0,934	متوسط	4
27	انعدام مرونة الاتصال بين الأقسام يؤدي إلى حدوث الصراع	3,72	0,774	مرتفع	2
28	تخفي علينا المجموعات الأخرى المعلومات اللازمة لأداء عملنا	3,32	0,805	متوسط	3
	المجموع	3,49	0,575	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (4) فقرات تخص هذا البعد "الاعتمادية بين الأقسام"، تمثلت من (25)-

(28) كما هو موضح في الجدول (18)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3,49) بانحراف معياري قدره (0,575).

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن بعد الاعتمادية بين الأقسام لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة حقق درجة مرتفعة من خلال الفقرة رقم (25) والمتعلقة بـ " يؤثر التأخر في أداء مهام مصلحة على المصالح الأخرى المرتبطة بها " قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (3,79)، وأما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (26) والمتعلقة بـ " لا يوجد تعاون واعتماد متبادل بين المجموعة التي أنتمي إليها والمجموعات الأخرى "، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (3,14).

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن الاعتمادية بين الأقسام حقق درجة موافقة مرتفعة وهي سبب قوي لإثارة الصراع لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

ثالثاً: تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد " التغيير التنظيمي " للمتغير التابع الصراع التنظيمي

جدول 19: تحليل عبارات بعد " التغيير التنظيمي "

ترتيب العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
29	تتم عمليات التغيير دون استشارة الإدارة للعاملين	3,39	0,774	متوسط	4
30	التغيير في الهياكل التنظيمية يؤدي إلى تنقل الموظفين وعدم استقرارهم في وظيفة محددة	3,54	0,781	مرتفع	3
31	اختلاف مزايا ومكاسب التغيير بين الموظفين	3,65	0,517	مرتفع	2
32	يسود التوتر بين العاملين بسبب مقاومة التغيير والتطوير في بناء المؤسسة	3,67	0,636	مرتفع	1
	المجموع	3,56	0,436	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (4) فقرات تخص بعد " التغيير التنظيمي "، تمثلت من (29-32) كما

هو موضح في الجدول (19)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3,56) بانحراف معياري قدره (0,436).

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن بعد التغيير التنظيمي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة قد حقق درجة مرتفعة من خلال الفقرة رقم (32) والمتعلقة بـ " يسود التوتر بين العاملين بسبب مقاومة التغيير والتطوير في بناء المؤسسة " قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (3,67)، وأما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (29) والمتعلقة بـ " تتم عمليات التغيير دون استشارة الإدارة للعاملين "، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (3,39).

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن التغيير التنظيمي هو عامل قوي لتوليد الصراع حيث حقق درجة موافقة مرتفعة لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

رابعا: تحليل اتجاهات الباحثين المتعلقة بعبارات بعد " التنافس على الموارد " للمتغير التابع الصراع التنظيمي

جدول 20: تحليل عبارات بعد " التنافس على الموارد "

ترتيب العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
33	لا أحصل على موارد كافية للقيام بعملية من الأدوات والمعلومات	3,09	0,950	متوسط	4
34	لا تراعي المؤسسة التوزيع العادل والشفاف للموارد البشرية والمادية على مختلف المصالح	3,30	0,865	متوسط	3
35	لا تراعي المؤسسة الاستخدام الحسن للموارد المتاحة لتحقيق أهدافها	3,35	0,813	متوسط	2
36	نقص الموارد يوجب الصراع للحصول عليها	3,51	0,759	مرتفع	1
	المجموع	3,31	0,660	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (4) فقرات تخص بعد " التغيير التنظيمي "، تمثلت من (33-36) كما هو موضح في الجدول (20)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3,31) بانحراف معياري قدره (0,660).

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن بعد التنافس على الموارد لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة قد حقق درجة متوسطة من خلال الفقرة رقم (36) والمتعلقة بـ " نقص الموارد يوجب الصراع للحصول عليها " قد حققت

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

أعلى وسط حسابي بلغ (3,51)، وأما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (33) والمتعلقة بـ " لا أحصل على موارد كافية للقيام بعملية من الأدوات والمعلومات "، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (3,09).

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن التنافس على الموارد حقق درجة موافقة متوسطة لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

خامسا: تحليل أبعاد المتغير التابع " الصراع التنظيمي ":

يتبين لنا من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (21) أدناه أن المتوسط الحسابي الاجمالي للمتغير التابع الصراع التنظيمي قد بلغ (3,31) وهو يقع في المدى [2,60، 3,39] من مقياس ليكارت الخماسي ، و هذا ما يدل على أن مستوى الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة قد حقق درجة متوسطة، حقق فيها بُعد التغيير التنظيمي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,56 ثم يليه الاعتمادية بين الأقسام بمتوسط حسابي بلغ 3,49 ثم بُعد التنافس على الموارد بمتوسط حسابي بلغ ويأتي في المرتبة الأخيرة الاختلاف في الأهداف بمتوسط حسابي قدره 2,90.

جدول 21: تحليل أبعاد "الصراع التنظيمي"

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الصراع التنظيمي
4	متوسط	0,772	2,90	الاختلاف في الأهداف
2	مرتفع	0,575	3,49	الاعتمادية بين الأقسام
1	مرتفع	0,436	3,56	التغيير التنظيمي
3	متوسط	0,660	3,31	التنافس على الموارد
	متوسط	0,416	3,31	الاجمالي (الصراع التنظيمي)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية

الصيانة سوناطراك بسكرة

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (21) يمكن القول أن التغيير التنظيمي والاعتمادية بين الأقسام عاملين مهمين لإثارة الصراع التنظيمي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة وبدرجة أقل نجد التنافس على الموارد وكذا الاختلاف في الأهداف.

المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وفرضيات الدراسة

سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بالعدالة التنظيمية أو الصراع التنظيمي.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

سنقوم بحساب قيمة كلا من معامل الالتواء و معامل التفرطح لمتغيرات الدراسة وذلك من أجل اختبار ما إذا كانت هذه المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا ، ذلك لأن اختبار التوزيع الطبيعي يعد شرطا أساسيا لإجراء الاختبارات المعلمية، ومن المعروف أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع الأبعاد تقع داخل المجال $[-3, 3]$ وقيمة معامل التفرطح تقع داخل المجال $[-7, 7]$ ، و في ما يلي قيم معاملات الالتواء و معاملات التفرطح لمتغيرات الدراسة وأبعادها المكونة لها مدونة في الجدول التالي :

جدول 22: اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء ومعامل التفرطح)

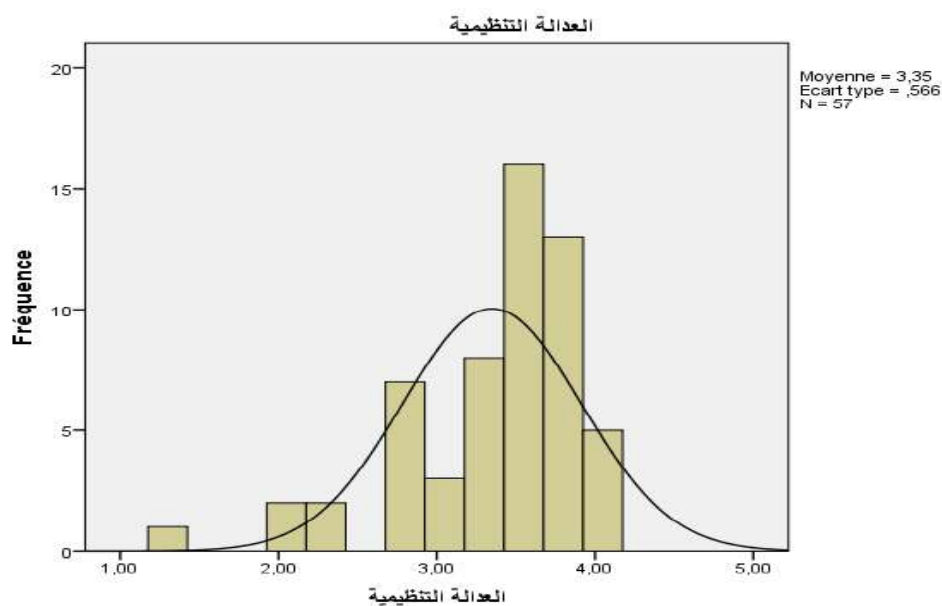
متغيرات الدراسة	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفرطح (Kurtosis)
العدالة التنظيمية	-1,509	2,513
الصراع التنظيمي	0,996	0,289

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (22) أعلاه يتضح أن جميع قيم معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة وأبعادها المكونة لها تقع داخل المجال $[-3, 3]$ ، جميع قيم معامل التفرطح لمتغيرات الدراسة وأبعادها المكونة لها تقع داخل المجال $[-7, 7]$ ، وهذا يشير إلى أن متغيرات الدراسة تتوزع توزيعا طبيعيا.

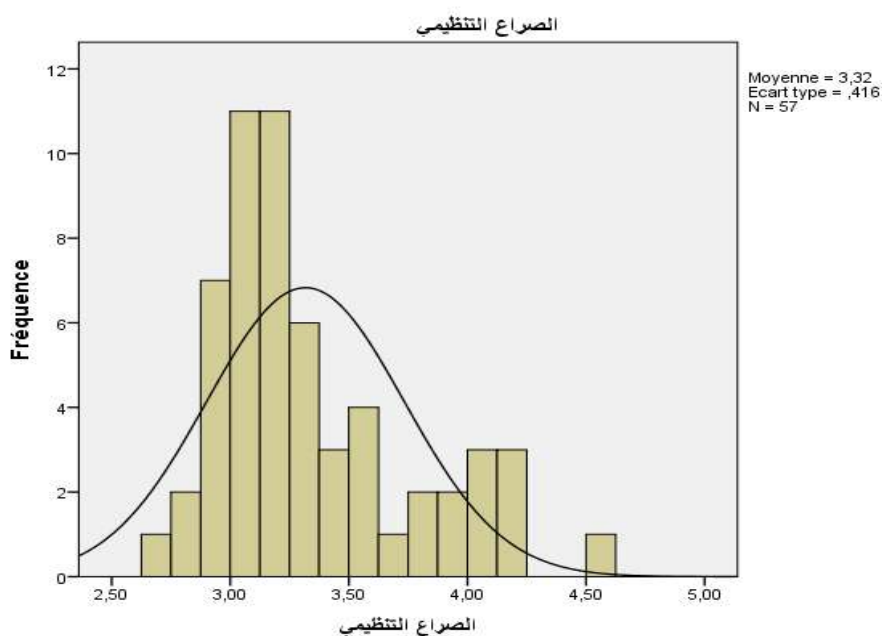
الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

شكل 21: يوضح توزيع العدالة التنظيمية للتوزيع الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

شكل 22: يوضح توزيع الصراع التنظيمي للتوزيع الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية:

• الفرضية الرئيسية الأولى:

- H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية

والتقييمية) على التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة لسوناطراك - بسكرة -

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار

هذه الفرضية والجدول (23) يبين ذلك:

جدول 23: نتائج اختبار صلاحية النموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	3,012	4	0,753	5,852	0,001
الخطأ	6,690	52	0,129		
الاجمالي	9,702	56			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0. مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

معامل الارتباط (R): 0,557

معامل التحديد (R^2): 0,310

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة

(F) المحسوبة (5,852) بقيمة احتمالية (0,001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، في حين بلغت قيمة

معامل التحديد R^2 (0,310) وهذا يفسر ما مقداره 31% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الصراع التنظيمي)

مصدرها المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)، ما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة

في التقليل من حدة الصراع التنظيمي.

• بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختيار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول:

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

جدول 24: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة
التعاملية، العدالة التقييمية) على الصراع التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات	المعاملات غير النمطية		النموذج
		النمطية	الخطأ المعياري	B	
		Beta			
0,000	11,410	/	0,355	4,053	الثابت
0,502	0,677	0,109	0,126	0,085	العدالة التوزيعية
0,011	-2,640	-0,524	0,104	-0,275	العدالة الإجرائية
0,181	-1,356	-0,275	0,135	-0,183	العدالة التعاملية
0,371	0,903	0,195	0,144	0,130	العدالة التقييمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة

في الجدول أعلاه ما يلي:

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في العدالة التنظيمية

(كمجموعة) والصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (11,410) بمستوى دلالة

(0,000)، تشير قيمة معامل الارتباط R والتي تساوي (0,557) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين

المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الصراع التنظيمي) بنسبة 55%. في حين بلغت قيمة معامل

التحديد R^2 (0,310) وهذا يفسر ما مقداره 31% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الصراع

التنظيمي) مصدرها المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

H_0 ، القائلة بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة

سوناطراك بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية محل الدراسة على نحو مستقل على التقليل من حدة الصراع

التنظيمي تبين عدم وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للعدالة التوزيعية في التقليل من حدة

الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وذلك بدلالة أن معدل (Beta) بلغت (0,109) وكذلك فقد بلغت

قيم t المحسوبة (0,677) وبقية احتمالية بلغت (0,502) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، كما

تبين وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للعدالة الإجرائية في التأثير في التقليل من حدة الصراع

التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وذلك بدلالة ارتفاع معدل (Beta) التي بلغت (-0,524) وكذلك فقد

بلغت t المحسوبة (-2,640) وبقية احتمالية بلغت (0,011) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)،

كما تبين عدم وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للعدالة التعاملية في التقليل من حدة الصراع

التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وذلك بدلالة أن معدل (Beta) التي بلغت (-0,275) وكذلك فقد بلغت

قيم t المحسوبة (-1,356) وبقية احتمالية بلغت (0,181) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)،

كما تبين عدم وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للعدالة التقييمية في التقليل من حدة الصراع

التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وذلك بدلالة أن معدل (Beta) التي بلغت (0,195) وكذلك فقد بلغت

قيم t المحسوبة (0,903) وبقية احتمالية بلغت (0,371) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وبناء على هذا نستخلص الفرضيات الفرعية:

• نرفض الفرضية الصفرية H_0 القائلة بأن هناك وجود لأثر معنوي للعدالة التوزيعية على الصراع التنظيمي بالمؤسسة

محل الدراسة وقبول الفرضية البديلة H_1 وهي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الصراع

التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية

الصيانة سوناطراك بسكرة

- نرفض الفرضية البديلة H_1 القائلة بأن هناك عدم وجود أثر معنوي للعدالة الإجرائية على الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وقبول الفرضية الصفرية H_0 وهي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
- نرفض الفرضية الصفرية H_0 القائلة بأن هناك وجود لأثر معنوي للعدالة التعاملية على الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وقبول الفرضية البديلة H_1 وهي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التعاملية على الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
- نرفض الفرضية الصفرية H_0 القائلة بأن هناك عدم وجود أثر معنوي للعدالة التقييمية على الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وقبول الفرضية البديلة H_1 وهي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التقييمية على الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

3-اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات

الشخصية والوظيفية.

جدول 25: نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق حول العدالة التنظيمية للموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية

والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة) باستخدام ANOVA

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الجنس	بين المجموعات	3,877	26	0149	1,491	0,146
	داخل المجموعات	3,000	30	0,100		
العمر	بين المجموعات	26,452	28	0,945	0,838	0,679
	داخل المجموعات	31,583	28	1,128		
	بين المجموعات	41,013	28	1,465	1,072	0,427

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية

الصيانة سوناطراك بسكرة

		1,366	28	38,250	داخل المجموعات	المؤهل العلمي
0,255	1,286	2,128	28	59,596	بين المجموعات	سنوات
		1,655	28	46,333	داخل المجموعات	الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أعلاه المتضمن نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، أن جميع قيم F غير دالة إحصائياً وليس لها دلالة معنوية لأن كل قيم Sig للمتغيرات الشخصية والوظيفية أكبر من مستوى الدلالة 0,05.

وعليه ومن خلال نتائج الجدول رقم (25) فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

4- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

جدول 26: نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق حول الصراع التنظيمي للموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية

والوظيفية (السن، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة) باستخدام ANOVA

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الجنس	بين المجموعات	3,572	22	0,162	1,670	0,087
	داخل المجموعات	3,306	34	0,097		
العمر	بين المجموعات	27,011	22	1,228	1,346	0,213
	داخل المجموعات	31,024	34	0,912		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	29,434	22	1,338	0,913	0,581
	داخل المجموعات	49,829	34	1,466		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	52,862	22	2,403	1,539	0,126
	داخل المجموعات	53,067	34	1,561		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من خلال الجدول رقم (26) أعلاه المتضمن نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، أن جميع قيم F غير دالة إحصائياً وليس لها دلالة معنوية لأن كل قيم Sig للمتغيرات الشخصية والوظيفية أكبر من مستوى الدلالة 0,05. وعليه ومن خلال نتائج الجدول رقم (26) فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

المبحث الرابع: مناقشة وتفسير النتائج:

سنقوم في هذا المبحث بتفسير نتائج إجابات مبحوثي عينة الدراسة حيث تمثلت هذه النتائج فيما يلي:

المطلب الأول: تفسير الإجابات المتعلقة بالعدالة التنظيمية: فيما يلي نتناول اتجاهات مبحوثي عينة الدراسة نحو

أبعاد العدالة التنظيمية

أولاً: العدالة التوزيعية:

تشير النتائج إلى أن هناك شعوراً مرتفعاً بالعدالة التوزيعية بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة حيث حصل هذا البُعد على متوسط قدره (3,59) وانحراف معياري مقدر بـ (0,533) كما هو موضح في الجدول (11)، فقد اتفق أفراد عينة الدراسة وبدرجة مرتفعة إلى حد ما على أن رواتبهم تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية وكذا مع الجهود المبذولة في العمل، وبأن أعبائهم وواجباتهم الوظيفية تتناسب مع قدراتهم وهذا ما تم تأكيده من خلال المقابلة (على أن العامل راضٍ عن راتبه وغير راضٍ به في نفس الوقت مقارنة مع أقرانهم في نفس القطاع (قطاع المحروقات) ولكن يعملون بالشركات الأجنبية؛ لأن هناك تماثل في الوظائف والمهام لكن هناك اختلاف كبير في الرواتب، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهم موافقون بدرجة متوسطة على طريقة توزيع الحوافز المالية على العمال والتي لا تتم حسب الاستحقاق والجهود المبذولة وبأنهم لا يحظون بمكافأة الإدارة على الجهود الإضافية المبذولة، وهذا ما يدل على أن توزيع الامتيازات لا يكون وفق مبادئ قانونية بل على اعتبارات شخصية.

وأظهرت نتائج هذا البُعد إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على عدالة التوزيع، مما يدل على اهتمام الإدارة بالعدالة في توزيع العوائد المالية التي تأخذ النصيب الأكبر من اهتمام العاملين في المديرية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (خالدية، مها، و سامي، 2014)، على أنه يوجد عدالة توزيعية بدرجة مرتفعة تعود إلى أن العاملين محل الدراسة يشعرون أن الراتب الذي يحصلون عليه يتناسب مع الجهود المبذولة. كما اختلفت مع دراسة (محمد و ياسين، 2017)، على أنه يوجد عدالة توزيعية بدرجة منخفضة، والتي تدل على أن أفراد عينة البحث لا يشعرون بوجود عدالة في إجراءات توزيع الأجور والمكافأة المالية.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

ثانياً: العدالة الإجرائية:

تشير النتائج إلى أن هناك شعوراً متوسطاً بالعدالة الإجرائية بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة حيث حصل هذا البُعد على متوسط قدره (3,14) وانحراف معياري مقدر بـ (0,794) كما هو موضح في الجدول (12)، فقد اتفق أفراد عينة الدراسة وبدرجة متوسطة على توفير الإدارة لمعلومات واضحة حول الإجراءات المتبعة ، كما اتفقوا وبدرجة متوسطة على أنه يتم تطبيق القرارات على جميع العاملين بدون استثناء، وبأن نظام الترقيات وتوزيع المكافآت لا يتسم بالعدالة التامة، وقد تم منح أيضاً درجة متوسط فيما يخص السماح لجميع العاملين بالمساهمة والمشاركة في اتخاذ القرار، وكذا بمعارضة وعدم قبول والطعن في القرارات المتخذة من قبل الإدارة المتعلقة بوظيفتهم، وهذا ما تم تأكيده من خلال المقابلة (على أن إجراءات العمل في المؤسسة غير عادلة كما تتضمن جانب من المحاباة والمصالح الشخصية).

وأظهرت نتائج هذا البُعد إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على عدالة الإجراءات، فهذا راجع إلى قلة اهتمام الإدارة بعدالة الإجراءات بتطبيقها على جميع العاملين بلا استثناء وفي كل الأوقات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عليان، 2016) بوجود عدالة إجراءات بدرجة متوسطة، والتي تشير إلى شعور الموظفين بعدم التزام الوزارات بتطبيق قوانين وأنظمة العمل والعمال. كما اختلفت مع دراسة (دراوشة، 2017) على وجود عدالة الإجراءات بدرجة مرتفعة تعود إلى شعور العاملين بالعدالة في توفير المعلومات لجميع العاملين دون استثناء.

ثالثاً: العدالة التعاملية:

تشير النتائج إلى أن هناك شعوراً متوسطاً بالعدالة التعاملية بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة حيث حصل هذا البُعد على متوسط قدره (3,34) وانحراف معياري مقدر بـ (0,626) كما هو موضح في الجدول (13)، فقد منح أفراد العينة درجة مرتفعة حول تعامل المسؤولين مع العمال والذي يتسم بالتقدير والاحترام، فيما اتفقوا على منح روح التعاون التي تسود بين المسؤولين والعاملين الدرجة المتوسطة ، ومنحت نفس الدرجة كون رئيس القسم لا يسمح للجميع وبدون استثناء بالاعتراض على القرارات المتخذة، وأيضاً على قرارات المسؤولين المرتبطة بالعمل والتي لا يراعون فيها مصلحة العاملين، وبأن تصرفات المسؤولين لا تتسم بالنزاهة التامة في حسم النزاعات بين العاملين. وهو ما تم تأكيده من خلال المقابلة (على أن علاقة العامل مع الإدارة والمسؤولين قائمة على الاحترام والتقدير لكن تدخل بعض الأطراف كالشريك

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

الاجتماعي قد يؤدي إلى تدهور العلاقات وتغليب مصلحة أطراف على حساب أطراف أخرى، فنتائج هذا البُعد الذي يشير إلى أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة متوسطة على عدالة التعامل. واتفق مع هذه النتيجة (دراوشة، 2017) على وجود عدالة التعامل بدرجة متوسطة تعود إلى أن تطبيق العدالة على العاملين، وتعاملهم بالود والاحترام، يسهم في شعور العاملين بأن الإدارة تطبق معاملاتها على الكل دون تمييز. كما اختلفت مع دراسة (عليان، 2016) على وجود العدالة التعاملية بدرجة مرتفعة تعود إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني المترابط، وكذلك القيم الدينية التي يتمتع بها.

رابعاً: العدالة التقييمية:

تشير النتائج إلى أن هناك شعوراً متوسطاً بالعدالة التقييمية بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة حيث حصل هذا البُعد على متوسط قدره (3,34) وانحراف معياري مقدر بـ (0,626) كما هو موضح في الجدول (14)، حيث جاء توجه أفراد عينة الدراسة حول هذا البُعد بأنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أن لديهم الفرصة للتظلم في حالة شعورهم بأن تقييمهم غير عادل، من ناحية أخرى منح أفراد العينة الدرجة المتوسطة لتقديرات رئيس القسم في تقييم الأداء والتي لا يعتمد فيها غالباً على ما يبذله العاملون من جهد وما حققوه من الأهداف، وعدم حرصه على مكافئة العاملين المتميزين في أدائهم، واتفق أفراد العينة بأن فرصة الترقية عند تقديمهم لأداءً متميزاً تبقى متوسطة، وعليه فإنهم يرون بأن التقييم الإداري للعاملين لا يتسم بالعدالة و النزاهة، وحسب ما تبين من خلال المقابلة (على أن الإدارة تتأثر أحياناً في عملية التقييم على العلاقات الشخصية، وأن المكافآت تكون عادة بالدور وليس الأداء). واتفقت مع هذه النتيجة دراسة (رهيو، 2014)، على وجود عدالة تقييمية بدرجة متوسطة، في حين اختلفت معها دراسة (خالدية، مها، و سامي، 2014؛ سلطان س.، 2006)، على وجود عدالة التقييم بدرجة مرتفعة تعود إلى أن العاملون يشعرون بأن رؤساء الأقسام يعتمدون في تقييم الأداء على ما يبذله الأعضاء من جهد وما يحققونه من إنجاز.

خامساً: العدالة التنظيمية:

تشير النتائج إلى أن هناك شعوراً متوسطاً حول العدالة التنظيمية بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة حيث حصل هذا البُعد على متوسط قدره (3,35) وانحراف معياري مقدر بـ (0,566) كما هو موضح في الجدول (14)، يعني أن هناك إحساس متوسط بتوفر العدالة التنظيمية في العمل لدى عينة الدراسة، حيث جاء الإحساس بالعدالة التوزيعية في

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

المرتبة الأولى وبأنهم متفوقون بدرجة مرتفعة، ثم وبدرجة متوسطة جاءت كل من العدالة التعاملية في المرتبة الثانية، ثم تليها العدالة التقييمية وفي الأخير تحصلت العدالة الإجرائية على المرتبة الرابعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي بمعنى أنها تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية والمعاملة وكذا عمليات التقييم، فبالرغم من توفر العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة، إلا أنها تبقى بعيدة نوعاً ما عن المستوى المطلوب، خاصة فيما يخص العدالة الإجرائية أين لمسنا تدمير الموظفين من الإجراءات والقوانين فيما يخص المزايا والترقيات... إلخ، وأيضاً في قلة تطبيق عدالة التقييم بعيداً عن العلاقات الشخصية، وإلى انخفاض الاهتمام بعدالة التعاملات مما يؤدي إلى انخفاض روح التعاون والتواصل بين المسؤولين والعمالين. وعليه فالمديرية مطالبة بتفعيل هذه الأبعاد الثلاث من خلال شرح الإجراءات المطبقة للموظفين، خاصة فيما يخص طرق التقييم وتشجيع أسلوب الحوار والتواصل بين الإدارة والموظفين.

واتفقت مع هذه النتيجة دراسة (معمرى، 2014) و (السبعي، 2015) بالتوصل إلى درجة تطبيق العدالة التنظيمية جاء متوسطاً، في حين اختلفت النتيجة مع دراسة (خالدية، مها، و سامي، 2014) بظهور هذا المحور بالمستوى المرتفع.

المطلب الثاني: تفسير الإجابات المتعلقة بالصراع التنظيمي: فيما يلي نتناول اتجاهات مبحوثي عينة الدراسة نحو أبعاد الصراع التنظيمي:

أولاً: الاختلاف في الأهداف:

تشير النتائج إلى أن هناك شعوراً متوسطاً بالاختلاف في الأهداف بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة حيث حصل هذا البعد على متوسط قدره (2,90) وانحراف معياري مقدر بـ (0,772) كما هو موضح في الجدول (16)، فقد اتفق أفراد عينة الدراسة وبدرجة منخفضة فيما يخص تعارض أهدافهم ومعتقداتهم مع أهداف المديرية لا يعتبر سبباً، كما اتفقوا وبدرجة متوسطة على أن عدم وضوح الأهداف التي تحددها الإدارة العليا تؤدي إلى الاختلاف في تفسيرها، وكذا

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

تمسكها بأهدافها بغض النظر عن توجهات وأهداف العاملين، وبأن الاختلاف في الأهداف يؤدي إلى تأزم العلاقات بين العاملين

وهذا ما تم تأكيده من خلال المقابلة (على أن الإدارة لها أهداف مسطرة عليها تحقيقها بغض النظر عن الاختلاف مع العاملين).

وأظهرت نتائج هذا البُعد إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على الاختلاف في الأهداف، فهذا يعني أن أهداف الفرد ومعتقداته قد تختلف مع إدارته والتي تتمسك بها لكنه مجبر على تبنيها والعمل على تحقيقها وعدم الدخول في صراعات من أجل تحقيقها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حامد، حمدتو، و الجاك، 2018) بوجود تعارض الأهداف بدرجة متوسطة، والتي تعتبر من أسباب الصراعات التنظيمية خاصة اختلاف الأهداف الشخصية للعاملين عن أهداف العمل.

ثانياً: الاعتمادية بين الأقسام:

تشير النتائج إلى أن هناك شعوراً متوسطاً نحو الاعتمادية بين الأقسام بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة حيث حصل هذا البُعد على متوسط قدره (3,49) وانحراف معياري مقدر بـ (0,575) كما هو موضح في الجدول (17)، فقد اتفق أفراد عينة الدراسة وبدرجة مرتفعة إلى حد ما على أن الصراع قد ينشأ نتيجة التأخر في أداء مهام مصلحة ما يؤثر على المصالح الأخرى المرتبطة بها، وبأن انعدام المرونة في الاتصال بين الأقسام يؤدي إلى حدوث الصراع، كما اتفقوا وبدرجة متوسطة على أن هناك إخفاء بين المجموعات للمعلومات اللازمة لأداء عملها، وأنه لا يوجد تعاون واعتماد متبادل بين المجموعات وهذا ما تم تأكيده من خلال المقابلة (على أن ارتباط مختلف الأقسام مع بعضها في بعض المهام يخلق نوع من الصراع في حالة التأخر في أدائها).

وأظهرت نتائج هذا البُعد إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على الاعتمادية بين الأقسام كسبب مهم لحدوث الصراع، فهذا راجع إلى الاحتكاكات التي تقع بين مختلف الأقسام والمجموعات المرتبطة مهامها ببعضها البعض والتي يتأثر أداؤها في حالة عدم التعاون أو إخفاء المعلومات أو التأخر في أداء مهامها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قهواجي، 2013) بوجود اعتمادية بين الأقسام بدرجة مرتفعة، والتي تشير إلى أن صعوبة الاتصال بين الدوائر والأقسام

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

و الورشات والعاملين في نظر أفراد عينة الدراسة هي عامل قوي لنشوء الصراع التنظيمي.

ثالثا: التغيير التنظيمي:

تشير النتائج إلى أن هناك شعوراً مرتفعاً للتغيير التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة حيث حقق هذا البُعد على متوسط قدره (3,56) وانحراف معياري مقدر بـ (0,436) كما هو موضح في الجدول (18)، فقد منح أفراد العينة درجة مرتفعة للتوتر الذي يسود العاملين بسبب ومقاومة التغيير والتطوير، وكذا اختلاف مزاي ومكاسب الموظفين من عملية التغيير، وكذلك أبدى أفراد العينة درجة مرتفعة حول التغيير في الهياكل التنظيمية باستمرار يؤدي إلى تنقل الموظفين وعدم استقرارهم في وظائفهم. في حين أن أفراد العينة يتفقون وبدرجة متوسطة إلى حد كبير على أن عمليات التغيير تتم دون استشارة الإدارة للعاملين. وهو ما تم تأكيده من خلال المقابلة (على أن عمليات التغيير التي تتم على مستوى المديرية ينتج عنها تدمير من الموظفين نتيجة تغير وظائفهم أو فقدانهم لامتيازاتهم)، فنتائج هذا البُعد الذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة مرتفعة على التغيير التنظيمي كعامل مهم في إثارة الصراع، فهذا راجع إلى عدم قدرة الإدارة على إدارة التغيير بشكل جيد من أجل التقليل من مخاطر مقاومة التغيير وما ينتج عنها من صراعات. واتفق مع هذه النتيجة دراسة (حامد، حمدتو، و الجاك، 2018) على وجود التغييرات التنظيمية بدرجة مرتفعة وما يصحبها من عدم وضوح الصلاحيات كغموض الصلاحيات وغياب القواعد والتنظيم وتركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين تعتبر واحدة من أهم أسباب الصراع التنظيمي.

رابعا: التنافس على الموارد:

تشير النتائج إلى أن هناك شعوراً متوسطاً بالتنافس على الموارد بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة حيث حصل هذا البُعد على متوسط قدره (3,31) وانحراف معياري مقدر بـ (0,660) كما هو موضح في الجدول (19)، حيث جاء توجه أفراد عينة الدراسة حول هذا البُعد بأنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أن نقص الموارد يوجب الصراع للحصول عليها، من ناحية أخرى منح أفراد العينة الدرجة المتوسطة لكونهم لا يحصلون على الموارد الكافية للقيام بعملهم من الأدوات والمعلومات، وبأن المديرية لا تراعي التوزيع العادل والشفاف للموارد البشرية والمادية على مختلف المصالح، ولا تراعي أيضا

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

الاستخدام الحسن للموارد المتاحة لتحقيق أهدافها. وحسب ما تبين من خلال المقابلة (على أن الإدارة تقوم بتوزيع الموارد بحسب أهمية المصالح خاصة التقنية والتي تعنى بالصيانة وهي المهمة الرئيسية للمديرية).

فنتائج هذا البعد الذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة متفقون بدرجة متوسطة على التنافس على الموارد كأحد العوامل التي قد تسبب الصراع التنظيمي داخل المديرية نظراً للمقارنات الدائمة التي بين الموظفين حول ما يملكونه من مختلف الموارد وما يملكه الآخرون.

واتفقت مع هذه النتيجة دراسة (النمر، 1994) على وجود تنافس على الموارد بدرجة متوسطة في التأثير على الصراع التنظيمي. في حين اختلفت معها دراسة (حامد، حمدتو، و الجاك، 2018) على وجود تنافس على الموارد بدرجة مرتفعة لعدم توفر الحوافز المادية، نقص الامكانيات البشرية ومحدودية الإمكانيات المادية تعد واحدة من أهم أسباب الصراع التنظيمي.

خامسا: الصراع التنظيمي:

تشير النتائج إلى أن هناك شعوراً متوسطاً حول الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة حيث حصل هذا البعد على متوسط قدره (3,31) وانحراف معياري مقدر بـ (0,416) كما هو موضح في الجدول (20)، يعني أن هناك إحساس متوسط بوجود الصراع التنظيمي في العمل لدى عينة الدراسة، حيث جاء التغيير التنظيمي في المرتبة الأولى وبأنهم متفقون بدرجة مرتفعة، وهو ما ينطبق أيضاً على الاعتمادية بين الأقسام، ثم وبدرجة متوسطة جاءت كل من التنافس على الموارد في المرتبة الثالثة، وفي الأخير تحصل الاختلاف في الأهداف على المرتبة الرابعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن وجود مجموعة من العوامل تتفاوت في درجة تأثيرها على نشوء الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، ومن أهمها التغييرات التنظيمية التي تقوم بها المؤسسة وما ينجر عنها من توترات بسبب مقاومة التغيير، وتباين المزايا و المكاسب التي سيحصل عليها العمال، وكذا عدم استقرارهم في وظائف محددة، ومن العوامل أيضاً نجد العلاقات التبادلية بين مختلف الأقسام والمجموعات، فالتأخير في أداء المهام وانعدام مرونة الاتصال يحدثان سوءاً للتفاهم بين الموظفين خاصة إذا قورنت بما يمتلكونه من موارد مادية وبشرية. وعليه فالمديرية مطالبة بالاهتمام أكثر بهذه العوامل من أجل التخفيف من حدة الصراعات والتي قد تنعكس سلباً على أداء وأهداف المنظمة. واتفقت مع هذه

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

النتيجة دراسة (حجاج، 2014)، و (المدهون، 2012) بالتوصل إلى درجة توافر الصراع التنظيمي جاء متوسطاً، في حين اختلفت النتيجة مع (الخفاجي، 2019) بظهور هذا المحور بمستوى منخفض.

المطلب الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية:

أولاً: تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

والتي كانت صيغتها كالتالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، الإجرائية،

التعاملية والتقييمية) على التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية على الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) وتعتبر هذه النتيجة منطقية فارتفاع مستوى العدالة التنظيمية وتطبيقها على الجميع دون تمييز يؤدي إلى انخفاض حدة الصراع التنظيمي، فالأفراد عندما يتعرضون للقضايا المرتبطة بالعدالة كغموض الإجراءات والتقييم غير العادل وعدم التعاون بالإضافة إلى عدم التوزيع العادل للمكافآت، سوف تصبح مصدراً للصراع لهم. فالفشل في التعامل بفعالية مع قضايا العدالة سوف يؤدي في غالب الأمر إلى الصراع. فالمنظمة عليها أن تحاول تحقيق العدالة، ولا ينبغي تجاهلها، فالأفراد عندما يدركون مستويات عالية من العدالة عادة ما يشاركون بسلوكيات أكثر تعاونية وإيجابية في معالجة الصراع. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (حجاج سنة 2012) التي أشارت إلى وجود علاقة عكسية بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة. واتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (سلطان سنة 2016) التي أشارت إلى أنه كلما زادت درجة العدالة التنظيمية قلت مظاهر الصراع لدى موظفي بلدية بسكرة.

ب- تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي كانت صيغتها كالتالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على التقليل من حدة الصراع التنظيمي في

مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على عدم وجود تأثير معنوي للعدالة التوزيعية على الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعدم وجود علاقة ارتباط قوية بين العدالة التوزيعية والصراع التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك إلى أنه لا توجد فروقات في الرواتب أو المكافآت والترقيات والتي تخضع لمعايير وأنظمة وقوانين صارمة لا يمكن تغييرها وهي تسري على جميع الموظفين في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (حجاج سنة 2012) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين الصراع التنظيمي وعدالة التوزيع لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة.

ج- تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي كانت صيغتها كالتالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على وجود تأثير معنوي للعدالة الإجرائية على الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ووجود علاقة ارتباط قوية عكسية بين العدالة الإجرائية والصراع التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك إلى غموض الإجراءات، وعدم اطلاع الموظفين على القوانين والاتفاقيات المنظمة للعمل يخلق نوع من الضبابية لديهم في تحديد الحقوق والواجبات، فإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتطبيق القرارات على جميع العاملين بدون استثناء يقلل من أسباب حدوث الصراعات التنظيمية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (حجاج، 2014) التي أشارت إلى وجود علاقة عكسية بين العدالة الإجرائية و الصراع التنظيمي لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة.

ج- تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي كانت صيغتها كالتالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على عدم وجود تأثير معنوي للعدالة التفاعلية على الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعدم وجود علاقة ارتباط قوية بين العدالة التفاعلية والصراع التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك إلى أن

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

الموظفين بمديرية الصيانة يعملون في جو يسوده الاحترام والتقدير وروح التعاون بين المسؤولين والعاملين. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (حجاج سنة 2012) التي أشارت إلى وجود علاقة عكسية بين الصراع التنظيمي والعدالة التعاملية لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة.

د- تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي كانت صيغتها كالتالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التقييمية على التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على عدم وجود تأثير معنوي للعدالة التقييمية على الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعدم وجود علاقة ارتباط قوية بين العدالة التقييمية والصراع التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الموظفين راضون إلى حد ما على المعايير والأنظمة المتبعة في عمليات التقييم. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (خالدية، مها، و سامي، 2014)، التي أشارت إلى وجود تأثير معنوي للعدالة التقييمية في الحد من الصراع التنظيمي.

ثانياً: تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

والتي كانت صيغتها كالتالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين بالجدول رقم (25)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة. وعليه نستنتج أن إدراك العدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة لا يختلف باختلاف الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي أو حتى سنوات الخبرة فالجميع يبحث عن تطبيق العدالة بنزاهة على الجميع وبدون استثناء. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (شيخ، 2015) التي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن البويرة، و تتفق نتائج هذه الدراسة جزئياً مع دراسة (معمر، 2014) ودراسة (الحجاي، 2006)، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الشنفرى،

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

2007) و التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين نحو العدالة التنظيمي في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار عُمان، تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

ثالثاً: تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

والتي كانت صيغتها كالتالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين بالجدول رقم (26)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

وعليه نستنتج أن تباين بين وجهات النظر حول الصراع التنظيمي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة فهي لا تختلف باختلاف الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، فالصراع يمكن أن يحدث بين مختلف الشرائح. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المدهون، 2012) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية.

وعلى ضوء النتائج و التفسيرات و التحليلات يمكن القول أن للعدالة التنظيمية تأثير في التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة و هذا ما يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات التي تم الاعتماد عليها في إعداد هذه الدراسة مثل دراسة (سلطان، 2016)، ودراسة (خالدية، مها، و سامي، 2014)، ودراسة (حجاج، 2014).

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

خلاصة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية معالجة العدالة التنظيمية وأثرها في التقليل من حدة الصراع التنظيمي وقد وقع اختبار مجال دراستنا التطبيقية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، حيث سلطنا الضوء على أثر أبعاد العدالة التنظيمية في التقليل من حدة الصراع التنظيمي، و بالاعتماد على برنامج SPSS قمنا بعرض نتائج الدراسة التي تمثلت في تحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول عبارات العدالة التنظيمية وعبارات الصراع التنظيمي، كما تم حساب تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي، حيث وجدنا أنه توجد علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي ووجدنا أن البعد الأكثر تأثيراً في الصراع التنظيمي هو بُعد العدالة الإجرائية، كما تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن المستوى العام للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي كانا متوسطان. وبالاعتماد على تحليل التباين الأحادي ANOVA تبين أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، وختمنا هذا الفصل بتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

الخاتمة

الخاتمة:

تسعى أغلب المنظمات في تحقيق أهدافها وتطوير أدائها على أداء المورد البشري، فهي تعمل على خلق جو من الاستقرار والتفاهم وروح التعاون بين أعضائها، ولكن نتيجة للتفاعل ما بين العاملين، قد تطفو للسطح بعض السلوكيات التنظيمية والتي إن زادت حدتها قد تضر أحيانا بمصلحة المنظمة، إذا لم يتم التحكم بها وإدارتها بشكل يخفف من آثارها السلبية وانعكاساتها والبحث عن أسبابها ومعالجتها، للحصول على فعالية أكبر وأداء أفضل.

ومن خلال هذه الدراسة أردنا تسليط الضوء على واحدة من هذه السلوكيات التنظيمية وهي الصراع التنظيمي وهي ظاهرة موجودة بأغلب المنظمات، تختلف مستوياتها وحدتها من منظمة إلى أخرى، وتختلف أيضا أسبابها والعوامل التي تساهم في إثارتها. ومن خلال دراستنا الاستطلاعية في أسباب نشوء الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، اكتشفنا أن الأفراد يتحسسون كثيرا عندما تغيب العدالة، أو عدم تطبيقها بصورة متساوية على الجميع وبدون استثناء، وهو ما شجعنا على دراستنا لموضوع العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية والتقييمية) وأثرها على الصراع التنظيمي، والذي تمحور حول إشكالية: ما أثر العدالة التنظيمية في التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة؟، وللإجابة عن هذا التساؤل قمنا بدراسة موضوعي العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي من الناحية النظرية، ثم ومن أجل دراسة الأثر، قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة، والتي تمت معالجتها إحصائيا من أجل الوصول إلى نتائج دراستنا.

أولا: النتائج النظرية

في ضوء مراجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم التوصل إليه حول متغيري البحث محل الدراسة، استنتجت الباحثة ما يلي:

- العدالة هي ما يبحث عنه البشر في جميع المجالات، فتطبيقها الحازم على الجميع يجعل الأفراد يدركون حقوقهم وواجباتهم، ويقلل من مظالم البعض فيما ليس لهم فيه حق، ونظرا لأهميتها انتقلت إلى المنظمات وظهر ما يسمى بالعدالة التنظيمية.

- تعتبر العدالة التنظيمية من بين الظواهر التنظيمية ذات المفهوم النسبي، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من الباحثين في الفكر الإداري، وهذا لما لها أهمية في تعزيز ثقة العاملين بمنظمتهم.

- للعدالة التنظيمية قيمة جوهرية للمنظمات، ومن أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة، فيجب أن تكون المسؤولية متساوية للجميع، والعقاب والمكافأة متساوية أيضاً.
- يختلف إدراك الموظفين للعدالة، فالإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل، قد يراه موظف آخر إجراء غير عادل.
- تمثل العدالة التنظيمية في إحساس وإدراك الموظفين للنزاهة والموضوعية في المخرجات المتحصل عليها (أجور، مكافآت، ترقية...) *العدالة التوزيعية*، وكيفية وضع الإجراءات لاتخاذ القرارات وتنفيذها أي الإجراءات المطبقة لتوزيع هذه المخرجات *العدالة الإجرائية*، وطريقة المعاملة التي يتلقاها الأفراد لتطبيق الإجراءات *العدالة التفاعلية*، واعتماد إجراءات عادلة في عملية التقييم *العدالة التقييمية*.
- الصراع هو سلوك يعتمد الفرد كرد فعل على المثيرات التي أدت إلى إغضابه، وبما أنه يعتبر عضو فعال في المنظمات فانتقال هذه السلوكيات إلى المنظمة يعطيها معنى آخر فيصبح لدينا ما يسمى بالصراع التنظيمي.
- حظي الصراع التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية باعتباره ظاهرة سلوكية وتنظيمية.
- تختلف مستويات الصراع التنظيمي، من صراع الفرد مع ذاته إلى صراع الأفراد والجماعات وحتى المنظمات.
- تتعدد أسباب الصراع التنظيمي فمنها أسباب تنظيمية (التنافس للحصول على الموارد، الاختلاف في الأهداف، التغيير التنظيمي، ... إلخ)، ومنها أسباب شخصية (عدم الثقة، السمات الشخصية، ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد، التفسيرات الخاطئة، ... إلخ)، ومنها أسباب اجتماعية (التنظيمات غير الرسمية، تباين العلاقات بين الأفراد والجماعات، الاعتماد المتبادل، ... إلخ)
- للصراع آثار إيجابية وأخرى سلبية، فالصراعات الإيجابية يمكن استغلالها لتتحول إلى الإبداع والتميز والتطوير والإبقاء على حيوية الأفراد والجماعات داخل المنظمة، أما الصراعات السلبية فيجب إدارتها والبحث عن أسبابها للتخفيف من حدتها حتى لا تنعكس على الجوانب السلوكية أو النفسية للعاملين.

- تعد العدالة التنظيمية من أسباب حدوث الصراعات في المنظمة، فالتمييز في التعامل وتطبيق القرارات والتقييم ومنح الترقيات والمكافآت، يولد شعور بالظلم والقهر لدى العمال، مما يدفعه لاعتماد سلوك عدائي أحيانا يؤثر على علاقات الأفراد مع بعضهم البعض وكذا على مردودية الأفراد وأدائهم، مما ينعكس بالسلب على أداء المنظمة ككل.

ثانيا: النتائج الميدانية

توصلت الدراسة الميدانية إلى نتائج عديدة أهمها:

- بينت الدراسة أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية) لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3,35.

- بينت الدراسة أن مستوى الصراع التنظيمي بأبعاده المختلفة (الاختلاف في الأهداف، الاعتمادية بين الأقسام، التغيير التنظيمي والتنافس على الموارد) لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3,31.

- تتمتع العدالة التوزيعية بمستوى مرتفع، فأفراد العينة يشعرون بأن أعبائهم وواجباتهم الوظيفية تتناسب مع قدراتهم الوظيفية، وأن مرتباتهم تتناسب مع المجهودات المبذولة ومؤهلاتهم العلمية.

- مستوى الشعور بالعدالة الإجرائية لدى العاملين جاء متوسطا عند أفراد العينة، وهو البعد المؤثر في الصراع التنظيمي وترجع هذه النتيجة إلى أنه:

• لا يسمح لجميع العاملين بالمساهمة أو المشاركة في اتخاذ القرار، وبمعارضة وعدم قبول والطعن في القرارات المتخذة من قبل الإدارة المتعلقة بوظيفتهم

• لا توجد عدالة تامة عند تطبيق نظام الترقيات

• لا يتم تطبيق القرارات على جميع العاملين بدون استثناء، والإدارة لا توفر معلومات واضحة حول الإجراءات المتبعة.

- يتسم تعامل المسؤولين مع العاملين بالاحترام والتقدير، وللعاملين الحق في التظلم عند الشعور بالتقييم غير العادل.

- تحصل بُعدي التغيير التنظيمي والاعتمادية بين الأقسام على درجة مرتفعة، بحسب آراء أفراد العينة فهما عاملان مهمان لنشوء الصراع بالمؤسسة محل الدراسة، فمقاومة التغيير واختلاف مزايا التغيير وعدم الاستقرار في وظيفة محددة، بالإضافة إلى التأخر في أداء المهام مما يعطل المصالح الأخرى وانعدام مرونة الاتصال.
- من الأسباب أيضا نقص الموارد الذي يوجب الصراع للحصول عليها.
- بينت الدراسة الحالية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين فيما يتعلق بمتغيري الدراسة (العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي) تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية والتقييمية) في التقليل من حدة الصراع التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، حققت قيمة معامل التحديد R^2 (0,310) وهذا يفسر ما مقداره 31% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الصراع التنظيمي) مصدرها المتغير المستقل (العدالة التنظيمية).

ثالثا: التوصيات

- وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات التالية:
- زيادة وعي الإدارة والعاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية حول العدالة التنظيمية وأهميتها، من خلال عقد دورات تدريبية تهدف إلى نشر ثقافة العدالة التنظيمية.
 - دعم مدركات العاملين لعدالة الإجراءات من خلال اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بعملهم بنزاهة وموضوعية بعيدة عن التحيز والأهواء والمصالح الشخصية أو الفتوية الضيقة، والمساواة في تطبيق كافة القرارات على كافة العاملين دون استثناء.
 - ضرورة إتاحة فرص المشاركة أمام كافة العاملين في صنع القرارات الإدارية، والسماح لهم بمناقشة أو معارضة القرارات، وإعطائهم حرية التعبير عن آرائهم.
 - استخدام مقاييس وأسس واضحة وموحدة لتقييم أداء الموظفين.
 - اعتماد هيكل تنظيمي واضح من أجل تحسين الاتصال والتواصل بين الأقسام المختلفة.

- الاهتمام من قبل المسؤولين بالجوانب الإنسانية في التعامل مع الاهتمام قدر الإمكان بمصالح الموظفين وحاجاتهم.
- زيادة وعي المسؤولين بالمديرية وتعميق فهمهم للصراع التنظيمي، والعمل على إدارته من خلال ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تخفيف حدة الصراعات التنظيمية، بمعنى أن الإدارات المسؤولة عن إدارة الصراعات يشترط أن تتوفر في أفرادها الكفاءة والمقدرة على معالجة أسباب الصراع وإيجاد الحلول لها.
- إن اختلاف آراء واتجاهات الأفراد نحو التغيير بين المؤيد والمعارض له أمر طبيعي، لكن يبقى على المديرية التعامل مع هذه المواقف بحذر من خلال تعزيز الاتجاهات الإيجابية وتوظيفها لإقناع القوى المعارضة بضرورة التغيير، ومن ثم تقليص احتمالات نشوء الصراعات.
- التركيز على أنواع الصراعات التي تقود إلى الخلق والإبداع والتجديد وزيادة حركة المنظمة وتحسين فاعليتها.

رابعاً: آفاق البحث

في ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفر عنها واستكمالاً لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- أثر العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة
- أثر التغيير الاستراتيجي على الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة
- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة



فهرس
المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	شكر وتقدير.....
III	إهداء.....
IV	الملخص باللغة العربية.....
V	الملخص باللغة الانجليزية.....
VI	قائمة الأشكال.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الملاحق.....
ب-ض	مقدمة عامة.....
الفصل الأول: الإطار النظري للصراع التنظيمي	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية للصراع التنظيمي
03	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي.....
06	المطلب الثاني: تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الأدبي.....
08	المطلب الثالث: مستويات الصراع التنظيمي.....
11	المطلب الرابع: أسباب الصراع التنظيمي.....
15	المبحث الثاني: أساسيات الصراع التنظيمي
15	المطلب الأول: أبعاد الصراع التنظيمي.....
16	المطلب الثاني: مراحل الصراع التنظيمي.....

19	المطلب الثالث: آثار الصراع التنظيمي.....
22	المطلب الرابع: أساليب إدارة الصراع التنظيمي.....
28	خلاصة.....
الفصل الثاني: الإطار النظري للعدالة التنظيمية	
30	تمهيد.....
31	المبحث الأول: مفاهيم أساسية للعدالة التنظيمية
31	المطلب الأول: مفهوم العدالة والعدالة التنظيمية.....
33	المطلب الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية.....
34	المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية.....
39	المطلب الرابع: أهمية العدالة التنظيمية.....
42	المبحث الثاني: أساسيات العدالة التنظيمية
42	المطلب الأول: أبعاد العدالة التنظيمية.....
52	المطلب الثاني: مقومات العدالة التنظيمية.....
53	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية.....
58	المطلب الرابع: أشكال العدالة التنظيمية.....
59	المطلب الخامس: علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي.....
64	خلاصة.....
الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة	
66	تمهيد.....
67	المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة
67	المطلب الأول: مؤسسة سوناطراك الأم.....

70	المطلب الثاني: مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.....
67	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية
67	المطلب الأول: الإطار المنهجي وأدوات الدراسة.....
84	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة.....
89	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محور العدالة التنظيمية.....
94	المطلب الرابع: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محور الصراع التنظيمي.....
99	المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وفرضيات الدراسة
99	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.....
101	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
107	المبحث الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.
107	المطلب الأول: تفسير الإجابات المتعلقة بالعدالة التنظيمية.....
110	المطلب الثاني: تفسير الإجابات المتعلقة بالصراع التنظيمي.....
114	المطلب الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية.....
118	خلاصة.....
121	خاتمة عامة.....
127	فهرس المحتويات.....
131	قائمة المراجع.....
140	الملاحق.....

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

أ- القرآن الكريم

ب- الكتب

1. إحسان جلاب. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع
2. جيرالد ، روبرت جرينبرج و بارون. (2004). إدارة السلوك في المنظمات. (رفاعي محمد رفاعي ، و اسماعيل علي بسيوني، المترجمون) السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع والطباعة الرياض.
3. خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر. (2013). إدارة النزاعات والصراعات في العمل (الإصدار ط 1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
4. عامر عوض. (2008). السلوك التنظيمي الإداري (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع.
5. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، و محمد سيد بشير محمد. (2015). العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي لدي العاملين بالهيئات الرياضية. دسوق: دار العلم والإيمان للنشر و التوزيع.
6. محمد سعيد أنور سلطان. (2003). السلوك التنظيمي. الاسكندرية، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
7. مؤيد السالم. (2009). القوة التنظيمية. عمان: مكتبة الجامعة.

ج- الرسائل العلمية

• أطروحات الدكتوراه:

8. أمينة فهواحي. (2015). الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة. بومرداس، الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.
9. حمزة معمري. (2014). إدراك العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه غير منشورة. ورقلة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة.
10. سليمان سالم الحجايا. (2006). الأنماط القيادية لدى القادة التربويين و علاقتها بالعدالة التنظيمية منوجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية و التعليم في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة. عمان، الأردن: الجامعة الأردنية، الأردن
11. سوزان أكرم سلطان. (2006). العدالة التنظيمية لدة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن: كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

قائمة المراجع

12. فاطمة قهيري. (2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسط العدالة التنظيمية - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجلفة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
13. فايزة فاضل. (2019). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العمال - دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت "زهانة" - ولاية معسكر-، أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2.
14. كمال بوقرة. (2008). المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز -وحدة باتنة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة. باتنة، الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
15. محمد حسين عساف. (2013). إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة. الأنبار، العراق: جامعة سانت كليمنتس العالمية العراق/فرع الأنبار.
16. ناصر قاسمي. (2005). الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري -دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر-، رسالة دكتوراه دولة غير منشورة. الجزائر، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.
- رسائل الماجستير:
17. أسماء خميس. (2014). أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير غير منشورة. سطيف، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا، جامعة سطيف 2.
18. السعدون، ع. ا. (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية . رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية و التخطيط . جامعة ام القرى، السعودية.
19. إياد ابراهيم خليل المدهون. (2012). العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، فلسطين: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
20. حسين بن سعيد سعيد الطويرقي. (2014). صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية: كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
21. حياة الدهبي. (2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة أدرار
22. رابح العايب. (2009). "القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي" دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المحارف والرافعات C.P.G بقسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة. قسنطينة، قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.
23. سعيد بن فايز بن محمد السبعي. (2012). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.

قائمة المراجع

24. سعيدة شيخ. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة - رسالة ماجستير غير منشورة. البويرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة.
25. سلام محمود السوع. (2010). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية و الخاصة في محافظة الكرك، رسالة ماجستير غير منشورة. مؤتة، الأردن: عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
26. شذا لطفي محمود محمد. (2012). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين: كلية الدراسات العليا.
27. شروق عبد المحسن المتروك. (2010). أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط و التنمية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة. عمان، الأردن: كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
28. صابرين مراد نمر أبو حاسر. (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة.
29. عبد الفتاح سلطان. (2016). أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية - دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة-، رسالة ماجستير غير منشورة. بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
30. عثمان قدور. (2009). القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي ، دراسة ميدانية على مؤسسة تركيب المحارف و الرفعات قسنطينية ، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، غير منشورة ، . قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة.
31. فؤاد زرار. (2014). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التخفيف من حدته في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للتل لإنتاج الحليب ومشتقاته، رسالة ماجستير غير منشورة . الجلفة، الجزائر: كلية الآداب واللغات و العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور - الجلفة.
32. ماهر علي الخزاغي. (2013). أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي-، رسالة ماجستير غير منشورة. سوريا: كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
33. محمد أحمد عبد الله عدوان. (2016). العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، فلسطين: كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
34. محمد بن محمد بن جابر الشهري. (2014). مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية: كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
35. محمد بن مسلم سعيد الشنفرى. (2007). العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على موظفي مكتب وزير الدولة ومحافظه ظفار في سلطنة عمان-، رسالة ماجستير غير منشورة. مؤتة، الأردن: جامعة مؤتة، الأردن.
36. محمد بوقليع. (2011). العدالة التنظيمية و أثرها في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك-، رسالة ماجستير غير منشورة. عمان، الأردن: كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

قائمة المراجع

37. محمد رضا شنة. (2007). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات: قسنطينة-سطيف-بسكرة. (ERICAD) (ENICAB) (ERCE-CMT-CPG-CHARIO) قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة.
38. محمد عبد سعيد عليان. (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، فلسطين: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين.
39. محمد علي عطف الزهراني. (2013). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة، رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
40. محمد ناصر راشد أبو سمعان. (2015). محددات العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
41. مراد رمزي خرموش. (2014). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام-دراسة ميدانية بولاية سطيف-، رسالة ماجستير غير منشورة. بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
42. مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم. (2013). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، فلسطين: كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة.
43. مها ماهر الموقدة. (2010). الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن و علاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين، رسال ماجستير غير منشورة. عمان، الأردن: كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
44. مؤمن خلف عبد الواحد. (2008). الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة. غزة، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
45. نصري "محمد زياد" أبو رجب. (2016). العدالة التنظيمية في بلدية الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة. الخليل، فلسطين: كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
46. هبه منير توفيق الحوراني. (2017). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة. عمان، الأردن: كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

د- المجلات

47. أديب بروهوم، وكنانة علي. (2017). أثر العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 39(5)، الصفحات 289-307.
48. أمينة قهواجي. (2013). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة. معارف(15)، الصفحات 73-90.
49. الفضيل ريمي، وسومية تواتي. (2016). العدالة التوزيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-(06)، الصفحات 124-138.

قائمة المراجع

50. جويده شايلى. (2018). الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات. مجلة التراث، 01(29)، الصفحات 284-298.
51. حازم فروانة، و عبد الحفيظ عباس. (2018). أسباب المنافسة و الصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة واستراتيجية الحد منها. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 2(1)، الصفحات 38-61.
52. حسام حسين شياغ، وعلي عبد الحسن عباس. (2019). الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 15(59)، الصفحات 61-97.
53. حشمت عبد الحكم محمددين فراخ. (2015). الاتجاهات الحديثة في إدلرة الصراع بالمؤسسات التعليمية. مجلة كلية التربية، 34(163). جز 4، الصفحات 13-57.
54. حوراء ثامر مهدي الخفاجي. (2019). دور التمكين الشعوري في تقليل حدة الصراع التنظيمي (بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في جامعة كربلاء). مجلة حتمعة كربلاء العلمية، 17(العدد الأولي - علمي).
55. خليل جعفر حجاج. (2014). العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام بتطبيق العدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 56(1942)، الصفحات 124-155.
56. ساجدة مراد اسكندر، وسعاد أحمد مولى. (2015). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالشعور بالإحباط من وجهة نظر المعلمين و المعلمات. مجلة آداب المستنصرية (69)، الصفحات 1-42.
57. سارة زويبي. (2014). الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره وكيفية التعامل معه. مجلة أبحاث نفسية وتربوية (7)، الصفحات 79-99.
58. سحر عناوي رهيو. (2014). دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية-جامعة القادسية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4(10)، الصفحات 183-224.
59. سعود بن محمد النمر. (1994). الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م 7، الصفحات 37-91.
60. سعدون حمود حثير الربيعاوي، وسلام سعد سريح الدراجي. (2016). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي (بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين). مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 1(22)، الصفحات 308-331.
61. سعيد بن فايز بن محمد السبعي. (2015). دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي. مجلة كلية التربية (164) الجزء الأول، الصفحات 523-560. doi:10.21608/JSREP.2015.55928
62. سمية بن دحو، وسهيل مقدم. (مارس، 2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهراة. مجلة التنمية البشرية (07)، الصفحات 207-240.
63. سوهام بادى، و أسماء قرزيز. (2019). الصراع التنظيمي و أثره على الأداء المهني لأخصاصي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية (17)، الصفحات 193-216.

قائمة المراجع

64. شعبان فرج، وسعيدة شيخ. (2015). محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات. مجلة " الإدارة والتنمية للبحوث و الدراسات" (7)، الصفحات 148-170.
65. صفاء عبد علي عبد الأمير، صالح مهدي محمد الحساوي، وعلي محمد عبد الكاظم. (2019). الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والانغراز الوظيفي - بحث تحليلي لآراء عينة في مديرية تربية محافظة كربلاء. مجلة الإدارة والاقتصاد، 8(29)، الصفحات 139-174.
66. عامر عبد اللطيف كاظم. (2014). أثر السمات الشخصية المميزة للمديرين في ادارة الصراع البناء-دراسة تحليلية مقارنة بين الكلية التقنية الادارية/ بغداد والكلية التقنية/ بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، الصفحات 39-56.
67. عامر علي حسين العطوي. (2011). العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي و دورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف -دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، 7(21)، الصفحات 167-187.
68. عبد الحميد برحومة، ومحمد سلامة. (2018). أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي - دراسة للموظفين بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل. مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية (العدد الاقتصادي 36)، الصفحات 265-276.
69. عبد الله كاظم محمد، ومصطفى طه ياسين. (2017). أثر غياب العدالة التنظيمية في انتشار ظاهرة الفساد الإداري (استراتيجيات مقترحة للمعالجة). مجلة الاقتصاد الخليجي (العدد 34)، الصفحات 43-63.
70. عثمان تاج السر مساعد حامد، دارين عزالدين عابدين حمدتو، و محمد كمال الحناك. (2018). العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات العامة، دراسة حالة وزارة التربية والتعليم، ولاية الجزيرة، السودان (2013-2006). المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 4(3)، الصفحات 313-331.
71. علي أحمد فارس، زينب مكى البناء، وجنان مهدي شهيد. (بلا تاريخ). دور استراتيجيات ادارة الصراع في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية في جامعة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 13(51)، الصفحات 243-277.
72. فهيم خليفة صالح الفهداوي، و شأت أحمد القطاونة. (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية. المجلة العربية للإدارة، مج 24(ع2)، الصفحات 1-50.
73. كمال برباوي، و عبد القادر خليفة. (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي-دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بولاية بشار. مجلة الباحث (16)، الصفحات 159-165.
74. كنانة علي. (2017). أثر العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 39(العدد 5)، الصفحات 289-307.
75. ليث عبد الله سليمان القهيوي. (2015). أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركو الفوسفات الأردنية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، 15(01)، الصفحات 216-228.
76. محمد عبد الحميد الطوبلي، رمضان سعد كريم، وابتسام على حمزة العبار. (2014). الاحساس بالعدالة التنظيمية و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي. مجلة جامعة بنغازي العلمية (1 و 2)، الصفحات 5-40.

قائمة المراجع

77. محمود محمد عوض دويدار. (2011). أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 35(3)، الصفحات 1-64.
78. مصطفى خالدية عطا، مها عارف بريس، وسامي أحمد عباس. (2014). العدالة التنظيمية و أثرها في الحد من الصراع التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية). مجلة كلية المأمون الجامعة (23)، الصفحات 119-157.
79. مؤمل حسين جويسم. (2018). أثر نظم المعلومات الحديثة في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية في دائرة كهرباء الفرات الأوسط/فرع بابل Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences، 26(10)، الصفحات 147-166.
80. نجوى دراوشة. (2017). العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية و علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء التدريس. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13(العدد 3)، الصفحات 373-388.
81. هبة مقرون. (2018). قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم السياسية، 36(02)، الصفحات 214-227.
82. وعد حبش أحمد الحديدي. (2014). الصراع التنظيمي. مجلة البحوث والدراسات الاسلامية (35)، الصفحات 399-434.
83. ياسر عبد الوهاب. (2017). العدالة التنظيمية و تأثيرها على الرضا الوظيفي و تحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري. الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية (العدد 18)، الصفحات 3-15.
84. ياسر لطيف خلف. (2017). دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصؤاع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرث لنك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 23، العدد 99، الصفحات 275-294.

هـ- الملتقيات

85. صبرينة غربي، و حمزة معمرى. (15-16 جانفي، 2013). الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة. "مع اقتراح نموذج للتقليل من حدة الصراع التنظيمي". الملتقى الدولي حول ظاهرة المعاناة في العمل بين السيكولوجي والسوسولوجي، 64-73. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

أ- الرسائل العلمية

- أطروحات الدكتوراه:

86. Piasecki, C. (2017). L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux , Thèse de doctorat. Université Côte d'Azur.

ب- المجالات

87. Frimousse, s., Peretti, j.-m., & Swalhi, a. (2008). **la diversité des formes de performance au travail: le role de la justice organisationelle.** revue management & avenir, 4(18), pp. 117-132.
88. Kassim, M. A., Ibrahim, H. I., Abdul Manaf, A. H., & Abdullah, M. S. (2016). **Invesiigating Oranizational Justice and Conflict Management Styles among Bank in Malaysia.** Intrnational Business Management 10(special issue 4), pp. 6389-6395.
89. Niknamian, S. (2019). **Organizational justice, job stress, and work-family conflict: their interrelationships in universities'personnel.** Physical Medicine and Rehabilitation Research, 4, pp. 1-5. doi:10.15761/PMRR.1000200

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبانة

قسم علوم التسيير
السنة ثانية ماستر تسيير
موارد بشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة....،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير موارد بشرية"، بعنوان " أثر العدالة
التنظيمية في تقليل حدة الصراع التنظيمي"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تقليل حدة الصراع التنظيمي
ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج
تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية
ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذة المشرفة: وهيبة داسي

الطالبة: نسيم جعفر

السنة الجامعية: 2020/2019

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مديرية الصيانة لسوناطراك بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوي وأقل تقني سامي ليسانس

ماجستير مهندس دراسات عليا

4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

من 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: العدالة التنظيمية

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد العدالة التنظيمية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- العدالة التوزيعية						
1	أشعر بالتوافق بين ما أحصل عليه من راتب و بين ما أتمتع به من مؤهلات علمية					
2	يتناسب راتبي الشهري مع المجهودات التي أبذلها في عملي					
3	أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية تتناسب مع قدراتي					
4	توزع الحوافز المالية على العمال حسب الاستحقاق و الجهود المبذولة					
5	أحظى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي أبذله					
ب- العدالة الإجرائية						
6	توفر الإدارة معلومات واضحة حول الإجراءات المتبعة					
7	يتم تطبيق القرارات على جميع العاملين بدون استثناء					
8	توجد عدالة تامة عند تطبيق نظام الترقيات وتوزيع المكافآت					
9	يُسمح لجميع العاملين بالمديرية بالمساهمة أو المشاركة في اتخاذ القرار					
10	يسمح للموظفين بمعارضة وعدم قبول والطعن في القرارات المتخذة من قبل الإدارة المتعلقة بوظيفتهم					
ج- العدالة التعاملية						
11	تسود روح التعاون بين المسؤولين والعاملين بالمديرية					
12	يسمح رئيس القسم للجميع بدون استثناء بالاعتراض على القرارات المتخذة					
13	يتسم تعامل المسؤولين مع العاملين بالاحترام والتقدير					
14	تتسم تصرفات المسؤولين بالنزاهة في حسم النزاعات بين العاملين					
15	يراعي المسؤولون مصلحة العاملين في القرارات المرتبطة بالعمل					

الرقم	أبعاد العدالة التنظيمية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ج- العدالة التقييمية						
16	يعتمد رئيس القسم في تقديرات تقييم الأداء على ما يبذله العاملین من جهد و ما حققه من الأهداف.					
17	أحظى بالفرصة المناسبة للترقية كلما قدمت أداء متميزا					
18	يتسم التقييم الإداري للعاملين بالعدالة والنزاهة					
19	هناك فرصة مهيأة لي للتظلم لو شعرت أن التقييم غير عادل					
20	يحرص رئيس القسم على مكافأة العاملين المتميزين في أدائهم					

المحور الثاني: الصراع التنظيمي

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	أبعاد الصراع التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- الاختلاف في الأهداف						
21	تتعارض أهداف المؤسسة التي أعمل فيها مع أهدافي و معتقداتي					
22	عدم وضوح الأهداف التي تحددها الإدارة العليا تؤدي إلى الاختلاف في تفسيرها					
23	تتمسك الإدارة العليا بأهدافها بغض النظر عن توجهات و أهداف العاملين					
24	تتأزم العلاقات الشخصية بين العاملين بسبب الاختلاف في الأهداف					
ب- الاعتمادية بين الأقسام						
25	يؤثر التأخر في أداء مهام مصلحة على المصالح الأخرى المرتبطة بها					
26	لا يوجد تعاون واعتماد متبادل بين المجموعة التي أنتمي إليها والمجموعات الأخرى					
27	انعدام مرونة الاتصال بين الأقسام يؤدي إلى حدوث الصراع					
28	تخفي علينا المجموعات الأخرى المعلومات اللازمة لأداء عملنا					

الرقم	أبعاد الصراع التنظيمي وعبارات القياس				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ج- التغيير التنظيمي					
29					تتم عمليات التغيير دون استشارة الإدارة للعاملين
30					التغيير في الهياكل التنظيمية يؤدي إلى تنقل الموظفين وعدم استقرارهم في وظيفة محددة
31					اختلاف مزايا ومكاسب التغيير بين الموظفين
32					يسود التوتر بين العاملين بسبب مقاومة التغيير والتطوير في بناء المؤسسة
د- التنافس على الموارد					
33					لا أحصل على موارد كافية للقيام بعملية من الأدوات والمعلومات
34					لا تراعي المؤسسة التوزيع العادل والشفاف للموارد البشرية والمادية على مختلف المصالح
35					لا تراعي المؤسسة الاستخدام الحسن للموارد المتاحة لتحقيق أهدافها
36					نقص الموارد يوجب الصراع للحصول عليها

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): أسئلة المقابلة

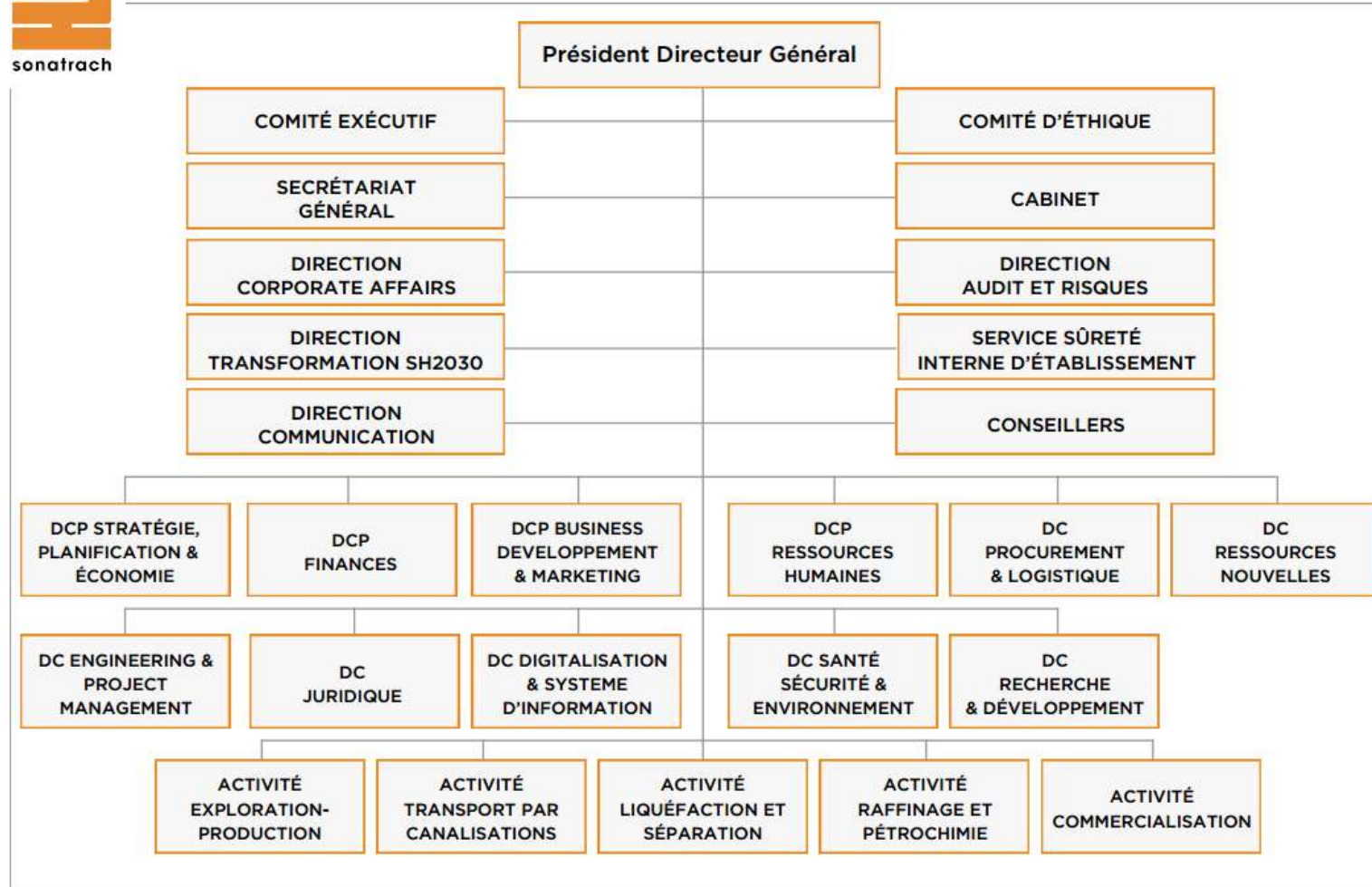
1. هل راتبك يتناسب مع عملك، مهاراتك وخبراتك... ؟
2. هل تتلقى منح ومكافآت عادلة تتناسب مع مجهوداتك؟
3. هل يستشيرك مسؤولك عند اتخاذ قرار يخص عملك؟
4. ما رأيك في إجراءات العمل في المؤسسة هل هي عادلة؟
5. هل تراعي المؤسسة الموضوعية وعدم التحيز في اتخاذ القرار؟
6. هل يتخذ رئيسك القرارات الخاصة بالعاملين وفق أسباب منطقية؟ وهل يحرص على أن يبدي كل عامل رأيه
7. قبل اتخاذ القرار؟
8. كيف هي علاقتك مع زملائك أو مجموعتك في المؤسسة؟
9. كيف هي علاقتك مع الإدارة والمسؤولين، من حيث الودية، الاحترام، ... ؟
10. هل تعتمد الإدارة على عملية تقييم الأداء بطريقة عادلة وبعيدة عن العلاقات الشخصية؟
11. هل هناك غموض في أهداف الإدارة العليا، وتتمسك بما بغض النظر عن أهداف العاملين؟
12. كيف هي سياسة الاتصال في المؤسسة؟
13. هل تتم عمليات التغيير التنظيمي بطريقة ترضي الجميع؟
14. هل يتم توزيع المواد والأدوات اللازمة للعمل بطريقة عادلة وترضيكم؟
15. هل يحاول المدير التدخل لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون مرضية للجميع؟
16. ما هي الأسباب التي تؤدي إلى زيادة الصراعات بين العاملين؟
17. هل يؤثر الصراع التنظيمي على فعالية المؤسسة؟ وكيف ذلك؟
18. هل للصراعات التنظيمية تأثير إيجابي على المؤسسة؟
19. هل تقوم المؤسسة بمراقبة مستوى الصراع؟ وهل تتدخل المؤسسة إذا فاق الحدود؟
20. كيف تساهم عدالة توزيع الحوافز والمكافآت في الحد من الصراع بين العاملين؟
21. كيف تقلل عدالة الإجراءات من ظاهرة الصراع التنظيمي؟
22. كيف تساهم عدالة التعامل في الحد من الصراع التنظيمي؟
23. هل عدالة التقييم تؤدي إلى ظهور الصراع التنظيمي؟

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة


1	أحلام خان	أستاذة محاضرة (أ) بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
2	جوهرة أقطي	أستاذة محاضرة (أ) بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
3	مليكة علالي	أستاذة محاضرة (ب) بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

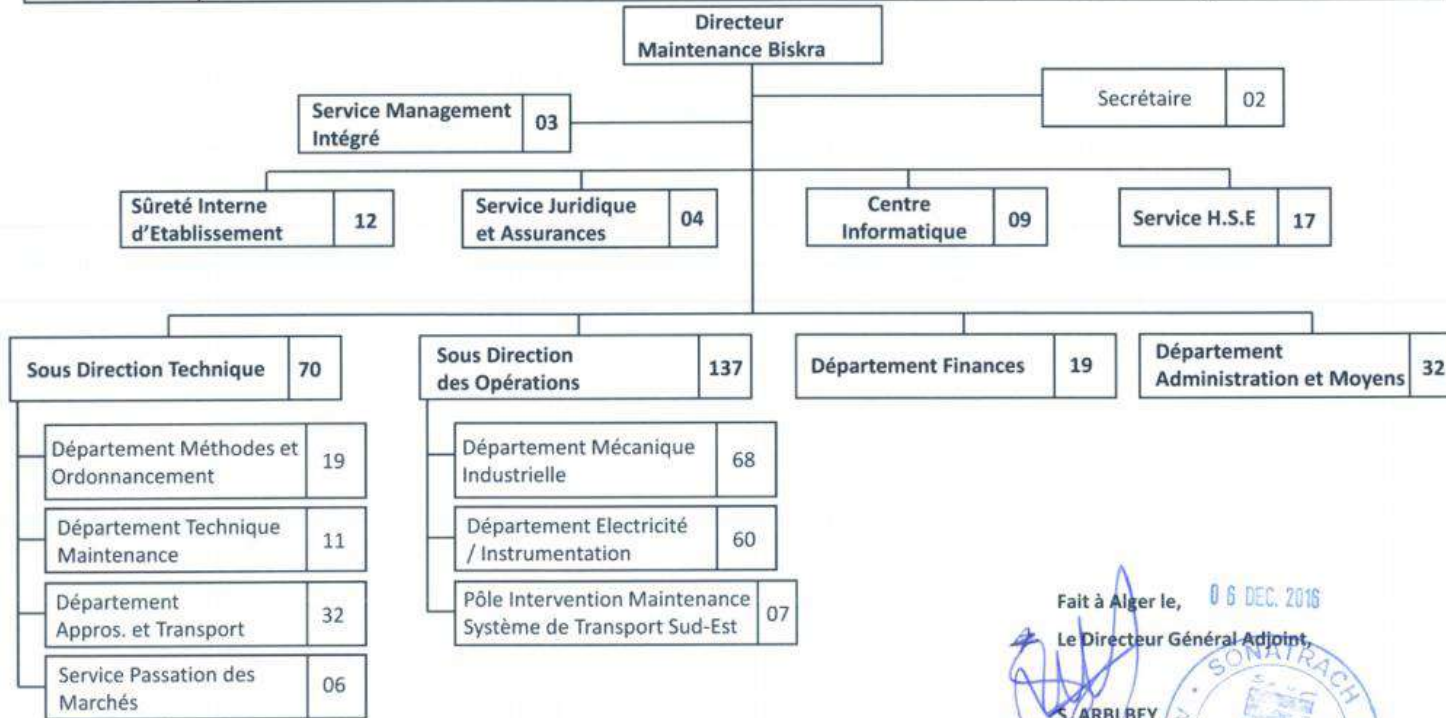
الملحق رقم (4): الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك

ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



الملحق رقم (5): الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

 <p>سوناطراك sonatrach Activité TRC</p>	DECISION N° 244/ TRC	Classement : TRC .19.1
	OBJET : ORGANISATION DE DETAIL AINSI QUE LES MISSIONS DE LA DIRECTION MAINTENANCE BISKRA (DMB) DE LA DIVISION MAINTENANCE ANNEXE II : ORGANIGRAMME DE DETAIL DE LA DIRECTION MAINTENANCE BISKRA (DMB)	Référence : A-1054
		Page 2 sur 18



Effectif global : 306 agents

Fait à Alger le, 06 DEC. 2016
 Le Directeur Général Adjoint,
 S. ARBI BEY



الملحق رقم (6): مخرجات التحليل الإحصائي

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	49	86,0	86,0	86,0
	أنثى	8	14,0	14,0	100,0
Total		57	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	9	15,8	15,8	15,8
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	10	17,5	17,5	33,3
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	23	40,4	40,4	73,7
	من 50 سنة فأكثر	15	26,3	26,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

		المؤهل العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي و أقل	1	1,8	1,8	1,8
	تقني سامي	15	26,3	26,3	28,1
	ليسانس	18	31,6	31,6	59,6
	ماستر	8	14,0	14,0	73,7
	مهندس	15	26,3	26,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

		سنوات الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	12	21,1	21,1	21,1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	6	10,5	10,5	31,6
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	17	29,8	29,8	61,4
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	12	21,1	21,1	82,5
	من 20 سنة فأكثر	10	17,5	17,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,742	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,885	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,794	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,827	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,935	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,831	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,648	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,510	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,781	4

Cronbach's Alpha	N of Items
,800	16

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ja1	57	1	5	3,72	,726
ja2	57	2	5	3,72	,701
ja3	57	2	5	3,81	,611
ja4	57	1	5	3,35	,916
ja5	57	1	5	3,33	,809
justicetawz	57	1,60	4,40	3,5860	,53300
Valid N (listwise)	57				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
jb6	57	1	4	3,23	,846
jb7	57	1	5	3,21	1,065
jb8	57	1	5	3,09	1,040
jb9	57	1	4	3,07	,979
jb10	57	1	4	3,12	,847
justicejir	57	1,00	4,00	3,1439	,79440
Valid N (listwise)	57				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
jc11	57	1	4	3,25	,808
jc12	57	1	5	3,42	,885
jc13	57	1	5	3,63	,794
jc14	57	1	4	3,23	,887
jc15	57	1	5	3,18	,848
justicetam	57	1,20	4,00	3,3404	,62560
Valid N (listwise)	57				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
jd16	57	1	5	3,30	,844
jd17	57	1	4	3,23	,780
jd18	57	1	5	3,21	,861
jd19	57	1	5	3,63	,747
jd20	57	1	5	3,25	,830
justicetak	57	1,00	4,40	3,3228	,62536
Valid N (listwise)	57				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
justiceorga	57	1,30	4,00	3,3482	,56623
Valid N (listwise)	57				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=ca21 ca22 ca23 ca24 cb25 cb26 cb27 cb28 cc29 cc30 cc31
cc32 cd33 cd34 cd35 cd36 objectifs unites changeorga concurrence confli
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ca21	57	1	5	2,46	,803
ca22	57	1	5	3,09	1,106
ca23	57	1	5	2,91	,912
ca24	57	1	5	3,16	,941
cb25	57	2	5	3,79	,773
cb26	57	1	5	3,14	,934
cb27	57	2	5	3,72	,774
cb28	57	2	5	3,32	,805
cc29	57	2	5	3,39	,774
cc30	57	2	5	3,54	,781
cc31	57	2	4	3,65	,517
cc32	57	2	5	3,67	,636
cd33	57	1	5	3,09	,950
cd34	57	2	5	3,30	,865
cd35	57	2	5	3,35	,813
cd36	57	2	5	3,51	,759
objectifs	57	1,50	4,50	2,9035	,77164
unites	57	2,00	5,00	3,4912	,57470
changeorga	57	2,75	4,50	3,5614	,43630
concurrence	57	2,00	5,00	3,3114	,66022
confli	57	2,69	4,50	3,3169	,41623
Valid N (listwise)	57				

Frequencies

Statistics

		confli	justiceorga
N	Valid	57	57
	Missing	0	0
Skewness		,996	-1,509
Std. Error of Skewness		,316	,316
Kurtosis		,289	2,513
Std. Error of Kurtosis		,623	,623

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,557 ^a	,310	,257	,35870

a. Predictors: (Constant), justicetak, justicetawz, justiceijr, justicetam

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,012	4	,753	5,852	,001 ^b
	Residual	6,690	52	,129		
	Total	9,702	56			

a. Dependent Variable: confl

b. Predictors: (Constant), justicetak, justicetawz, justiceijr, justicetam

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,053	,355		11,410	,000
	justicetawz	,085	,126	,109	,677	,502
	justiceijr	-,275	,104	-,524	-2,640	,011
	justicetam	-,183	,135	-,275	-1,356	,181
	justicetak	,130	,144	,195	,903	,371

a. Dependent Variable: confl

العدالة التنظيمية JT BY الخبرة_سنوات العلمي_المؤهل العمر الجنس ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس	Inter-groupes	4,377	28	,156	1,751	,072
	Intragroupes	2,500	28	,089		
	Total	6,877	56			
العمر	Inter-groupes	26,452	28	,945	,838	,679
	Intragroupes	31,583	28	1,128		
	Total	58,035	56			
المؤهل العلمي	Inter-groupes	41,013	28	1,465	1,072	,427
	Intragroupes	38,250	28	1,366		
	Total	79,263	56			
سنوات الخبرة	Inter-groupes	59,596	28	2,128	1,286	,255
	Intragroupes	46,333	28	1,655		
	Total	105,930	56			

الصراع التنظيمي CT BY الخبرة_سنوات العلمي_المؤهل العمر الجنس ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس	Inter-groupes	3,572	22	,162	1,670	,087
	Intragroupes	3,306	34	,097		
	Total	6,877	56			
العمر	Inter-groupes	27,011	22	1,228	1,346	,213
	Intragroupes	31,024	34	,912		
	Total	58,035	56			
المؤهل العلمي	Inter-groupes	29,434	22	1,338	,913	,581
	Intragroupes	49,829	34	1,466		
	Total	79,263	56			
سنوات الخبرة	Inter-groupes	52,862	22	2,403	1,539	,126
	Intragroupes	53,067	34	1,561		
	Total	105,930	56			

