



جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د

في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي

–دراسة ميدانية عينة من عمال جامعة ابن خلدون تيارت –

الإشراف:

د/عرقوب محمد

الطالبات:

ملياني نبيلة مريم

عياد فاطيمة الزهراء

### لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر أ	بلعربي عادل
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب	عرقوب محمد
مناقشا	أستاذ محاضر أ	بوهدة محمد

السنة الجامعية: 2021-2022

## شكر وتقدير

الشكر لله عز وجل نحمده حمدا كثيرا، الذي هدانا بعونه لإتمام هذا العمل المتواضع  
فكل الحمد يا ربي كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، وباسم هذا العمل المتواضع  
أتقدم بالشكر الكبير والامتنان والتقدير والعرفان، واحتراماتنا لأستاذي وقدوتي والمشرف على  
مذكرتنا الدكتور عرقوب محمد لما منحنا إياه من توجيهات قيمة وسند معنوي جزاك الله عنا  
خير الجزاء وحفظك ووفقك لكل ما فيه صلاح الدنيا والآخرة  
دون أن ننسى أساتذة علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

## الإهداء

إلى من فاضت إليه القلوب واشتاقت إليه العيون إلى حبيبي وقدوتي المصطفى عليه أفضل الصلاة  
والسلام  
أهدي ثمرة جهدي إلى والدي الكريمين و نور عيوني و جنتي أطل الله في عمرهما وحفظهما ورعاهما  
وإلى إخوتي وعائلتي  
وجدتي الغالية و عمي رحمهم الله وأسكنها فسيح جناته  
وإلى أستاذي ومعلمي وقدوتي ومشرفي الدكتور عرقوب محمد  
إلى كل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة ابن خلدون تيارت  
وبالأخص قسم علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية  
إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا البحث ولو بكلمة طيبة

مريم

## الإهداء

الحمد و الشكر لله كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه و الصلاة و السلام على سيدنا و حبيبنا  
محمد صلى الله عليه وسلم  
أهدي ثمرة الجهد و العمل المتواضع إلى أمي أولى التي ربتي و تعبت من أجلي أتمنى لها شفاء العاجل و  
إلى أمي الثانية التي حملتني و أحببني اللهم أحفظهما لي  
و إلى الذي لم ييخل عليا بشيء احتجته من أجل نجاحي يا نبع العطاء و الصرامة أعز ما أملك في الدنيا  
"أبي" و إلى سند حياتي "إيمان" و إلى عماتي و إخوتي صغار "رونق، ملاك، شهد، عبد الباسط، عبد  
المعز، محمد، آدم، غفران، و إلى صديقاتي و كل منى كان له دور في مساعدتي.

فاطيمة

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون ب - تيارت - . لتحقيق هذا الهدف ،

ثم إتباع المنهج الوصفي لتلاؤمه مع طبيعة الموضوع، حيث تم تطبيق استبيان لجمع البيانات من أجل اختبار الفرضيات ، و التي تم تطبيقه على عينة مكونة من 150 فردا،

تم معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) عن طريق الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون،

أظهرت النتائج أن معدل العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي جاء بدرجة بقدر(0.53)، حيث كلما انخفض مستوى العدالة التنظيمية ( التوزيعية، الإجرائية، التعاملية، التقييمية) لدى العامل يترتب عنه ارتفاع في مستوى الصراع التنظيمي لديه،

و كلما ارتفع مستوى العدالة( التوزيعية، الإجرائية، التعاملية، التقييمية) لدى العامل يترتب عن ذلك انخفاض في مستوى الصراع لدى العامل.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية ، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، الصراع التنظيمي .

## **Study summary**

This study aimed to know the nature of the relationship between organizational justice and organizational conflict among employees at Ibn Khaldoun University, Tiaret. To achieve this goal, Then the descriptive approach was followed to suit the nature of the topic. A questionnaire was applied to collect data to test hypotheses and was applied to a sample of 150 individuals. The data were processed using the statistical package for the social sciences (SPSS) using the following statistical methods: arithmetic mean, standard deviation, Cronbach's alpha coefficient, Pearson correlation coefficient, The results showed that the rate of organizational justice and organizational conflict reached a degree of (0.53), as the level of organizational justice (distributive, procedural, transactional, evaluative) for the factor decreased, the higher the level of organizational conflict outcomes. in it. The higher the level of justice (distributive, procedural, transactional, evaluative) for the worker, the result is a decrease in the level of conflict for the worker. Keywords: organizational justice, distributive justice, procedural justice, transactional justice, evaluative justice, organizational conflict.

This study aimed to know the nature of the relationship between organizational justice and organizational conflict among employees at Ibn Khaldoun University, Tiaret. To achieve this goal, Then the descriptive approach was followed to suit the nature of the topic. A questionnaire was applied to collect data to test hypotheses and was applied to a sample of 150 individuals. The data were processed using the statistical package for the social sciences (SPSS) using the following statistical methods: arithmetic mean, standard deviation, Cronbach's alpha coefficient, Pearson correlation coefficient, The results showed that the rate of organizational justice and organizational conflict reached a degree of (0.53), as the level of organizational justice (distributive, procedural, transactional, evaluative) for the factor decreased, the higher the level of organizational conflict outcomes. in it. The higher the level of justice (distributive, procedural, transactional, evaluative) for the worker, the result is a decrease in the level of conflict for the worker. Keywords: organizational justice, distributive justice, procedural justice, transactional justice, evaluative justice, organizational conflict.

Keywords: organizational justice, distribution justice, procedural justice, transactional justice, evaluation justice, organizational conflict

## فهرس المحتويات

أ- شكر وتقدير

ب- الإهداء

ج. فهرس المحتويات

قائمة الأشكال والجداول

1..... مقدمة

### الفصل الأول: تقديم الدراسة

4..... 1. الإشكالية:

7..... 2. أسباب إختيار الموضوع:

8..... 3. أهمية موضوع الدراسة:

8..... 4. أهداف الدراسة:

8..... 5. التعريف الإجرائي لمفاهيم البحث:

### الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

11..... تمهيد

11..... 1. مفهوم العدالة التنظيمية:

17..... 4. أهمية العدالة التنظيمية:

17..... 5. نظريات العدالة التنظيمية:

20..... 6. محددات العدالة التنظيمية:

23..... 7. العوامل المؤثرة على إدراك العدالة التنظيمية:

24..... خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

26..... تمهيد

26..... 1. تعريف الصراع التنظيمي:

26..... أهمية دراسة الصراع التنظيمي:

27..... 3. مراحل الصراع التنظيمي:

28..... 4. مستويات الصراع التنظيمي:

31..... 5. نماذج الصراع التنظيمي:

32	6. أثار الصراع التنظيمي: .....
33	7. إستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي: .....
34	خلاصة الفصل: .....

#### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

36	تمهيد .....
36	1. منهج الدراسة: .....
36	2. مجالات الدراسة: .....
36	3. الدراسة الإستطلاعية: .....
36	4. أهداف الدراسة الإستطلاعية: .....
37	5. عينة الدراسة الإستطلاعية: .....
38	6. أدوات الدراسة: .....
39	7. الخصائص السيكمترية الأداة: .....
46	8. الدراسة الأساسية: .....
48	خلاصة الفصل: .....

#### الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

50	تمهيد .....
50	1. عرض وتحليل نتائج الدراسة: .....
52	2. مناقشة النتائج: .....
54	خلاصة الفصل: .....
54	الاستنتاج العام: .....
55	الاقتراحات و التوصيات: .....
56	خاتمة .....
57	قائمة المصادر والمراجع .....
63	ملاحق .....



قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	خصائص العينة للدراسة الاستطلاعية	1
41	أبعاد العدالة التنظيمية	2
43	العبارات التي تم تعديلها في بعد العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية والتقييمية.	3
44	التصحيح في حالة العبارة موجبة	4
44	التصحيح في حالة العبارة سالبة	5
45	الاتساق الداخلي لبعء العدالة التوزيعية	6
45	الاتساق الداخلي لبعء العدالة الإجرائية	7
46	الاتساق الداخلي لبعء العدالة التعاملية	8
47	الاتساق الداخلي لبعء العدالة التقييمية	9
48	العبارات التي تم تعديلها في متغير الصراع التنظيمي	10
48	الاتساق الداخلي للصراع التنظيمي.	11
50	معامل ألفاكرونيانخ لأبعاد محاور الاستبيان	12
51	خصائص العينة للدراسة الأساسية.	13
55	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي.	14
55	معامل الارتباط بيرسون للعدالة التوزيعية والصراع التنظيمي.	15
56	معامل الارتباط بيرسون للعدالة الإجرائية والصراع التنظيمي.	16
56	معامل الارتباط بيرسون للعدالة التعاملية والصراع التنظيمي.	17
57	معامل الارتباط بيرسون للعدالة التقييمية والصراع التنظيمي.	18

فهرس الأشكال:

الصفحة	العبارة	رقم الشكل
17	أبعاد العدالة التنظيمية.	1
19	المقارنة الإدراكية التي يجريها الفرد.	2
25	محددات العدالة التنظيمية.	3
32	نموذج هاريجل وسلوكه.	4

# مقدمة

يكاد لا يوجد موضوع اشتركت في الاهتمام والعناية به مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية والمهنية كموضوع العدالة، قد اجتذب موضوع لعدالة باحثين من عدة مجالات مثل: علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم السياسية والعلوم الإدارية والقانون والدراسات الدينية، وغيرها. فالعدالة مطلب إنساني ومقصد أساسي من مقاصد الشرائع السماوية، وحق أصيل من حقوق الإنسان، بل من أجوب من هذه الحقوق. إذا كانت العدالة مطلبا مجتمعيا فإنها لا تتحقق عمليا إلا بتحقيقها في مؤسسات المجتمع لذا ظهر مفهوم للمنظمة للعدالة في بيئة عملهم فهناك مواقف عدة داخل المنظمات وتقييم الأداء والتعامل اليومي للمسئول مع العمال، والعدالة مفهوم يرتبط بالإدراك أو التصور الذهني لكل فرد.

لا لقد وجدت دراسات عدة أن الإدراك المنخفض للعدالة من قبل العمال يرتبط بمجموعة من المتغيرات كإنخفاض الرضا الوظيفي، والدافعية، وزيادة التغيب والصراع، أما دراسات أخرى فقامت بربط ذلك بانخفاض مستوى الثقة بالمسئول والمنظمة.

إن تحقيق العدالة في المنظمة هي احد المتطلبات الأساسية لتشكيل اتجاهات إيجابية لدى العمال، فهو أحد التحديات التي تواجهها المنظمة وذلك راجع إلى تنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية، كما تعتبر العدالة التنظيمية أحد أهم المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي للمنظمة.

تعد المنظمة إطار تفاعلي للأفراد في جميع مستوياتها التنظيمية فالعمال يتبادلون المعلومات والخبرات فيما بينهم وهذا ما يسمح بإعطاء آراء ووجهات نظر مختلفة قد تؤدي بهم إلى الاتفاق أو التعارض في بعض الأحيان، فإن تحقيق العدالة في المنظمة هي إحدى المتطلبات الأساسية لتشكيل اتجاهات إيجابية لدى العمال، وإن تحقيقها بين العمال هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمة، وذلك راجع إلى تنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية، بالإضافة إلى أن العدالة التنظيمية ذات قيمة اجتماعية يمكن أن يؤدي غيابها إلى مخاطر تهدد استقرار الموارد البشرية، وإن من أهم السلوكيات التي تتأثر بغياب العدالة التنظيمية هو الصراع التنظيمي وذلك من ناحية درجة تطبيق العدالة إذ يتحدد سلوكيات الأفراد داخل المنظمة وفقا لدرجة تطبيق العدالة وذلك من حكم هؤلاء على عدالة الطريقة والأسلوب الذي يستخدمه الرئيس في العمل أثناء تعامله معهم على المستوى التنظيمي والإنساني وأي اختلاف في ذلك يؤدي إلى نشوء صراعات داخل المنظمة، ويترجم ذلك لعدة مظاهر منها: انخفاض روح التعاون بين أفراد التنظيم.

وتأتي هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون، على ضوء هذا تم تناول هذا الموضوع في شقيه النظري والميداني من خلال خطة بحث اشتملت على مقدمة وخمسة فصول كل فصل يبدأ بتمهيد ويختم بخلاصة.

حيث يتضمن الجانب النظري ثلاثة فصول:

**الفصل الأول تناولنا فيه:** تقديم الدراسة ويتضمن فيه الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه

والتعاريف الإجرائية

**أما الفصل الثاني:** فتم تخصيصه للعدالة التنظيمية من خلال عرض مفهوم العدالة ونشأة تطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري وأبعادها وأهميتها ونظرياتها ومحدداتها والعوامل المؤثرة على إدراك العدالة التنظيمية وأخيرا خلاصة الفصل.

**وبالنسبة للفصل الثالث:** فتطرقنا فيه إلى الصراع التنظيمي من خلال عرض مفهوم الصراع وأهميته دراسته، مراحل الصراع التنظيمي، مستويات الصراع التنظيمي، نماذج الصراع التنظيمي، آثار الصراع التنظيمي، استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي، وخلاصة الفصل.

**أما بالنسبة للجانب التطبيقي** تطرقنا فيه إلى فصلين هما:

**الفصل الرابع:** كان تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، بداية بتمهيد ثم منهج الدراسة ومجالاتها والدراسة الاستطلاعية وأهداف الدراسة الاستطلاعية وعينيتها وأدواتها ثم انتقلنا إلى الدراسة الأساسية وعينيتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وفي الأخير خلاصة الفصل.

**الفصل الخامس:** عنوانه بعرض وتحليل ومناقشة النتائج من خلال تمهيد، عرض النتائج مناقشة النتائج واستنتاج عام، واقتراحات وتوصيات وفي الأخير خاتمة.

## الفصل الأول: تقديم الدراسة

تمهيد

1. إشكالية الدراسة

2. أسباب اختيار موضوع الدراسة

3. أهمية الدراسة

4. أهداف الدراسة

5. التعاريف الإجرائية

خلاصة الفصل

## 1. الإشكالية:

تعد الجامعة مركز إشعاع حضاري وعلمي تسعى إلى تنمية المجتمع اقتصاديا وعلميا وثقافيا من خلال وظائفها الأساسية التي تقوم بها، من بحث علمي وخدمة المجتمع، وهي بذلك تأخذ مكان العقل في جسد المجتمع، ويتوقف نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها على كفاءة العنصر البشري بها، فكلما زاد إخلاص وتفاني عمال في أدائهم لأعمالهم، كلما زاد ذلك من فعالية الجامعة وحسن ترتيبها على المستوى العالمي.

(بونقاب، 2021: 479)

تعد العدالة قيمة إنسانية عليا ومطلبا مجتمعيًا هامًا وغاية سامية والتزام أخلاقي وضرورة أنها أولوية في سلم القيم الإنسانية. فالعدالة مطلوبة في أي مجال من مجالات الحياة، وحتى المؤسسات على اختلاف أنواعها سواء عامة أو خاصة. (حساني، 2016: 4)

إن أهمية العدالة التنظيمية تنطلق من اعتبارها متغيرًا مهمًا ومؤثرًا في عمليات الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص، وهي من أكثر المواضيع بحثًا ودراسة في السيكولوجية التنظيمية ولقد تعددت المفاهيم لمطروحة من قبل الباحثين الذين تناولوا العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والعدالة التعاملية، العدالة التقييمية)، موضوعًا لدراساتهم وذلك لأهميته في الحياة التنظيمية ولأثرها على العاملين في المنظمات سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة وزملاء العمل. كما تم تناولها من قبل (Moorman, 1991) في دراسته بعنوان العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. على مدار من عدة مؤسسات، وكذلك دراسة (الحميدي، 2012) التي تناولت العدالة لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة.

تعتبر العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في حقل الإدارة، بحيث أنه حظي بالاهتمام المتزايد عبر الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطور المعرفي للموارد البشرية في المنظمة وفي هذا الإطار نجد مختلف الدراسات التي اهتمت بموضوع العدالة التنظيمية مع ربطه بمختلف المتغيرات من بينهما دراسة (بحري وخربوش، 2011) والتي بحثت في تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر والتي كانت أهم نتائجها أن للعدالة التنظيمية أثر إيجابي عن سلوك المواطنة التنظيمية وتشكل دافعًا نحو التوجه لسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة (أبو سمعان، 2015) والتي سعى من خلالها تحليل العلاقة بين محددات والعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة في جهاز الشرطة بقطاع غزة.

وتعد العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة ومن منطلق اهتمام الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعاملاتها، واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء، يرى العديد من الباحثين أن توفير مناخ العدالة التنظيمية يؤثر إيجابيا على سلوكيات هؤلاء العاملين وعلى دوافعهم ومستويات إنجازهم. (سعيدات، 2021: 12)

يشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى تصورات العاملين نحو المساواة في المعاملة التي يحصل عليها الموظف في المنظمة التي يعمل فيها، وتعرف كذلك على أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير أو الرئيس في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. (Karriker. williams، 2009: 144)، وهي تعتبر من أهم متطلبات البيئة التنظيمية لأنها المحرك الأساسي لتعزيز ثقة العاملين بمنظمتهم ودفعهم لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة بأفضل الطرق وأدقها وبجودة عالية تنال رضا كل الأطراف، وكل هذا ينعكس إيجابا على إنتاج الأفراد وسلوكياتهم وشعورهم بالثقة، وبما أن المؤسسات جزء من البيئة والمجتمع فالعدالة التنظيمية: هي امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين فيها. (دراوشة، 2017: 373)

وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أهمية العدالة التنظيمية في المؤسسات المختلفة ومنها الجامعات، حيث أكدت دراسة (إبراهيم، 2007) التي تتمحور حول العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، ومن خلال دراسات حديثة في مجال العدالة التنظيمية وما بينته بان إدراك الفرد العامل بالعدالة يؤثر على مستوى الصراع التنظيمي (خديجة، 2015: 52)، فالعدالة التنظيمية بمفهومها العام تفرز العديد من النتائج التنظيمية انطلاقا من توفرها أو غيابها في أطر العمل ومن بين هذه الإفرازات نجد متغير الصراع التنظيمي فيحكم أن التنظيمات لا تضل في سلوك دائم، حتى وإن كان التنظيم نسق موجه لتحقيق الأهداف، إلا أنه لا يفلت من التغيير ولا يستطيع تجنب صراعات حتمية نتاجا لتفاعلات أفراد من خلال أبعادهم وأفعالهم في النسق الكلي، كما نجده في دراسة (أحمد يوسف، 2008) والتي تحدثت عن الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي لوجهات نظر العاملين في جامعة الأزهر والإسلامية وكذلك دراسة قام بها (KamboK , 1993) والتي تحدثت فيها عن أساليب إدارة الصراع عند مديري مدارس الثانوية في جنوب غرب أمريكا.

فالصراع بدوره يؤدي إلى إشاعة سلوكيات غير مرغوبة، تؤثر بشكل أو آخر على فعالية المنظمة، وذلك ما هو مرهون بجدة الصراع (قليل-عالي).



تعد ظاهرة الصراع التنظيمي في الظواهر الاجتماعية الطبيعية الحدود في المجتمع، يمثل وجودها أحد معالم الواقع الإنساني ولا تكاد تخلوا منظمة من هذه الظاهرة، وهي نتاج التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا التفاعل يعتبر أحسانا بعض الصراعات والتي تحدث نتيجة لعدة أسباب من بين هذه الأسباب تعارض المصالح بين الأفراد والتنافس على الموارد. (منصوري بكري، 2019: 05)

ومن جهة أخرى تشير الدراسات الحديثة أن من الصعب تجنب الصراع ومن هنا تحولت النظرة إلى الصراع من ظاهرة سلبية خطيرة ومرفوضة من قبل أصحاب العمل وبعض المنظرين والباحثين باعتبارها ظاهرة تهدد التنظيم، إلى ظاهرة فاعلة، لها وظائف إيجابية تنعكس من التنظيم، لذلك وجب الاهتمام به وإبراز فعاليته وقدرته في تحقيق الأهداف، كما جاء في دراسة (صلاح: 2018) الذي تناول فيها الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية وكانت أهم نتائجها أن الإداريين يستخدمون كل الأساليب في إدارة موقف الصراع الذي يحدث بينه وهي مرتبة حسب الأهمية كالأتي: أسلوب التسوية، التعارف، التجنب، القوة وأخيرا أسلوب التنازل وكذلك دراسة (خميس، 2014) التي تمحورت حول أساليب إدارة الصراع التنظيم حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال قطاع الصحة والتي توصلت إلى أن هناك علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي و التوافق المهني لدى عينة الدراسات، وهناك ممارسات متباينة الأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق الترتيب التنازلي التالي: أسلوب التعاون، أسلوب التجاهل، أسلوب التنازل، أسلوب التوسط، أسلوب التنافس.

والجامعة تعتبرها من المنظمات تنشأ من جراء التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والقوى العاملة بها ما يعرف بالصراع نتيجة التعارض والتناقض في الأهداف والتعاون في الصلاحيات الممنوحة ونتيجة حدوث ازدواجية العمل ولتفاوت القدرات العلمية والعملية وعدم الاتفاق على طرق العمل والصفات الشخصية للفرد والخبرات السابقة والقيم والتوجيهات الثقافية، وتنوع الصراعات داخل المنظمات بين صراع الفرد مع ذاته وصراع الأفراد داخل الجماعات وبين الجماعات والمنظمات، وينظر للصراع من وجهة الفكر الإداري الحديث على أنه شيء طبيعي وهو ظاهرة صحية حيث أن وجوده يمنع ديكتاتورية أفكار معينة كما انه دليل على حيوية المنظمة.

(المومني، 2006: 48)

فكما له آثار إيجابية بالمنظمة تخلق الإبداع والتميز وكذلك آثار سلبية تؤدي إلى ركود المؤسسة من جراء عدم التفاهم والتماسك بين أعضائها وهذا ما أثبتته مشال كروزيه من خلال الدراسة التي أجراها في مؤسسته حكومتين فرنسيين، أثبت من خلالها أن قوة الصراع بالمنظمة له دور كبير في تدهور أوضاع المؤسسة بسوء العلاقات الاجتماعية وانعدام الوسائل للقضاء عليها. (العايب، 2006: 126-127)

ومن خلال ما تم عرضه تأتي هذه الدراسة لمحاولة معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي على عينة من عمال جامعة ابن خلدون تيارت.

ومن خلالها يتم طرح التساؤل العام:

هل وجد علاقة إرتباطية بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي من وجهة عمال جامعة ابن خلدون تيارت؟  
ويندرج تحت هذا التساؤل العام مجموعة من التساؤلات الجزئية:

1. هل توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التوزيعية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون؟
2. هل توجد علاقة إرتباطية بين العدالة الإجرائية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون؟
3. هل توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التعاملية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون؟
4. هل توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التقييمية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون؟

للإجابة عن التساؤل العام والتساؤلات الجزئية للدراسة قمنا باقتراح الفرضيات الآتية:

#### الفرضية العامة:

توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون تيارت.

#### الفرضيات الجزئية:

1. توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التوزيعية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون.
2. توجد علاقة إرتباطية بين العدالة الإجرائية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون.
3. توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التعاملية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون.
4. توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التقييمية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون.

#### 2. أسباب اختيار الموضوع:

- يعتبر موضوع العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي من المواضيع ذات القابلية للإنجاز ميدانيا، معرفيا وزمنيا.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة علمية تلم إلى حد ما بالمعلومات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي.
- البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي في مؤسسة جامعة ابن خلدون تيارت.

**3. أهمية موضوع الدراسة:**

تسمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث يعتبر موضوع العدالة والصراع التنظيمي من المواضيع التي شهدت اهتماما متزايدا حسب الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها.

العدالة التنظيمية والدور الذي تلعبها بإعتبارها أحد المتغيرات التي تؤثر تأثيرا جوهريا في السلوك التنظيمي. الكشف عن العلاقة الإرتباطية بين متغير العدالة التنظيمية ومتغير الصراع التنظيمي في جامعة ابن خلدون تيارت.

**4. أهداف الدراسة:**

- لكل بحث علمي أهداف يسعى إلى بلوغها والدراسة الراهنة تسعى إلى الوصول للأهداف التالية:
- البحث في العلاقة بين العدالة التوزيعية وبعد الصراع التنظيمي في ميدان الدراسة.
  - التعرف على العلاقة بين بعد العدالة الإجرائية وبعد الصراع التنظيمي في ميدان الدراسة.
  - البحث في العلاقة بين العدالة التعليمية وبعد الصراع التنظيمي في ميدان الدراسة.
  - البحث في العلاقة بين العدالة التقييمية وبعد الصراع التنظيمي في ميدان الدراسة.
  - إبراز فاعلية العدالة التنظيمية في الوسط الجامعي من وجهة نظر عمال جامعة ابن خلدون تيارت وتأثيرها على الصراع التنظيمي.

**5. التعريف الإجرائي لمفاهيم البحث:**

العدالة التنظيمية: "هي القيمة الناتجة من إجراء إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل بها" (Sool et Moor, 1993: 106)

وتعرف العدالة التنظيمية إجرائيا بأنها:

درجة إدراك العامل في الجامعة لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها من قبل المسؤول، من خلال مقارنة ماقدمه من جهود في مجال عمله وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات بجهود زملائه من العمال ويتم قياسها إجرائيا من خلال استجابة أفراد العينة لفقرات استبيان العدالة التنظيمية .

**العدالة التوزيعية :**

هي الدرجة التي يشعر بها العامل اتجاه عدالة توزيع المستحقات والقيم المادية وغير المادية التي يحصل عليها من قبل الإدارة الجامعية ويتم قياسها إجرائيا من خلال استجابة أفراد العينة لفقرات استبيان بعد العدالة التوزيعية.

**العدالة الإجرائية:**

هي شعور العمال في الجامعة بعدالة الإجراءات التنظيمية والأسس التي تتبع في اتخاذ القرارات بالمؤسسة ويتم قياسها إجرائيا من خلال استجابة أفراد العينة لفقرات استبيان بعد العدالة الإجرائية .

**العدالة التعاملية:**

هي درجة إحساس العامل بالجامعة بعدالة المعاملة التنظيمية من قبل المسؤول عند تطبيق الإجراءات عليهم ويتم قياسها إجرائيا من خلال استجابة أفراد العينة لفقرات استبيان بعد العدالة التعاملية .

**العدالة التقييمية:** هي شعور العامل بالجامعة لتقييم حقه ومستوى أدائه بطريقة عادلة ونزيهة من قبل المسؤول بالإدارة الجامعية ويتم قياسها إجرائيا من خلال استجابة أفراد العينة لفقرات العدالة التقييمية.

**الصراع التنظيمي:** الصراع التنظيمي هو ذلك الخلاف الذي يحدث بين العمال ومروؤسيهم في مستواه العمودي أو بين العمال فيما بينهم مستواه الأفقي نتيجة للاختلاف الأهداف والوسائل الخاصة لحصول على الترقية بأنواعها أو الاستفادة من الخدمات الاجتماعية، وإجرائيا يتم قياسها من خلال استجابة أفراد العينة لفقرات الصراع التنظيمي.

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

تمهيد

1. مفهوم العدالة التنظيمية
2. نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري
3. أبعاد العدالة التنظيمية
4. أهمية العدالة التنظيمية
5. نظريات العدالة التنظيمية
6. محددات العدالة التنظيمية
7. العوامل المؤثرة على إدراك العدالة التنظيمية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في مقر الإدارة حالياً، إذ حضي ولا يزال بإهتمام العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات. وفي هذا الفصل يتم التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية و نشأتها وأبعادها، أهميتها، نظرياتها ومحدداتها والعوامل المؤثرة على إدراك العدالة التنظيمية

**1. مفهوم العدالة التنظيمية:**

تعددت المفاهيم والتعاريف وأهمها ما يلي:

**لغة:** تعني العدالة في اللغة الاستقامة، وقيل أن العدالة هي التوسط بين الإفراط والتفريط وأساسها المساواة وجوهرها الاعتدال والتوازن. (عثماني، 2015: 06)

**اصطلاحاً:** هي درجة تحقيق المساواة والنزاهات في حقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة.

(بوقليع، 2011: 07)

• وحسب "newstrom" و "dans" العدالة تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى مخرجات التي يستلمونها وأيضاً مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين.

(el akremi, guerrero, neveu, Sd:39)

• ويمكن تعريفها على أنها درجة إدراك الموظف بأن هناك تناسباً بين ما يقدمه للمؤسسة من جهد وخبرة ومستوى تعليمي وبين ما تقدمه له هذه الأخيرة من عوائد مادية، ووجود إجراءات دقيقة. وغير منحازة وتعاملات تتسم بالاحترام واللياقة من طرف المشرف. (سليمان، خياط، 2020: 42)

• يشير مفهوم العدالة إلى ما يتعلق بالمعاملة التي يتلقاها العامل داخل المنظمة .

(chevrefil. M, 2013:10)

وعرفتها coroline.p بأنها مجموعة من القواعد والمعايير الاجتماعية التي تحددها الشركة على مستوى التوزيع (العدالة التوزيعية)، وكذلك إلى الإجراءات التي تحدد هذا التوزيع (العدالة الإجرائية) والعلاقات الشخصية التي تؤثر عليها (العدالة التفاعلية). (coroline p, 2017 : P59)

• وعرفها byars and re1997: بأنها محصلة إتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة. (السعود، 2009: 196)

## 2. نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكري الإرادي:

لقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمها التي وفرها الإسلام أساسا للأداء المميز للمنظمات، وتحقيقا لرضا الأفراد العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإرادة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختبارات التوظيف، والأجور المتكافئة. وجعلهم يعتبرون العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة. لما لها من قيمة اجتماعية ونمط اجتماعيا، يؤدي غيابه إلى مخاطر جسمية تهدد المؤسسة والمفرد معا.

(معمر، 2014: 55)

ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية على العديد من الأسباب أبرزها: الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي، لما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد. كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساسا عن غياب العدالة التنظيمية.

وحسب ماجاء في دراسة (brockner, 2002) تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين :

الأول: أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا، والثاني: أن الأفراد يريدون أن يشعروا بأنه جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر مقبول بأنهم مقبلين ومقدرين من جانب قياداتهم.

ولقد تناولت جميع المدارس الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع العدالة التنظيمية، كونها رابطة مقدسة بين العامل والمؤسسة تتوقف عليها كفاءة وفعالية كل منهما، لأن الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاطا يقوم على التنسيق بين مصالح الطرفين هما العامل والمؤسسة وهذا ما أشارت إليه دراسة (Marshall, 1992) عندما أظهرت أهمية بعض القيم للمديرين والمتمثلة في العدالة والمساواة، والصدق في التعامل مع الآخرين.

(معمر، 2014: 56)

## 3. أبعاد العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية متغيرا تنظيميا فعالا داخل التنظيمات، وتتفرع من هذا الأخير العديد من الأبعاد أهمها:

### 1.3. العدالة التوزيعية La justice Distribtive :

تعتبر العدالة التوزيعية أقدم عنصر للعدالة التنظيمية ونشأة من نظرية العدالة Adams (1963-1965) وهي تتمثل في الشعور بالعدالة المتصورة فيما يتعلق بالقرارات التي تتخذها المنظمة، فيما يخص المكافآت الممنوحة سواء مادية أو الإجتماعية أو العاطفية (الراتب والترقية والتغذية الراجعة، التقييمات وساعات العمل، وما إلى ذلك). (Calorine\_ p, 2017 : 59)

يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات. (جودة، 2010 : 309)

وكذلك تشير العدالة التوزيعية إلى الإنصاف المتصور للنتائج التي يتلقاها الفرد من المنظمة، وتوزع على أساس المساواة أو الحاجة أو المساهمة ويحدد الأفراد عدالة التوزيع من خلال تصورات التوزيع بالمقارنة مع الآخرين.

(hassar al, 2010 : 103)

ومن خلال ما سبق نستنتج أن عدالة التوزيع تشير إلى:

- إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يستلمها وكذلك العوائد التي يحصل عليها الفرد وتكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهود ما يحصل عليه من جهة أخرى. وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى.
- وقد يعبر عنها البعض بأنها عدالة نتائج القرارات، كما عرفنا أيضا بأنها العدالة المدركة لتوزيع التوزيع.

(المغربي، 2007: 208)

### 2.3. العدالة الإجرائية La justice Procedinal :

كما رأينا سابقا، لا تحدد العدالة التوزيعية وحدها مفهوم العدالة التنظيمية بشكل كامل، حيث أصبح الباحثين في منتصف السبعينات، مهتمين بالعدالة الإجرائية التي تؤدي إلى إتخاذ قرار الذي يكمل عدالة التوزيع، وبالتالي فإن العدالة الإجرائية تتوافق مع أساليب التي يتم من خلالها توزيع الموارد والمكافآت

(Cialorine, 60 : 2017)

وهي متمثلة في نزاهة عملية اتخاذ القرار مما يؤدي إلى نتيجة معينة، حيث لوحظ أن العدالة الإجرائية يمكن أن تفوق العدالة التوزيعية، فالموظفين يمكن أن يقبلوا طريقة توزيع النتائج إذا أتخذ المبدأ الصحيح في إتخاذ القرار، في هذا الشأن يؤكد Stroy (2000) أن تصور الموظفين للعدالة الإجرائية من المرجح إذا أتاحت لهم منظمة



الفرصة لتقديم المعلومات لتعبير عن إهتماماتهم قبل إتخاذ القرارات. ومن محددات العدالة الإجرائية حسب Leventhalet Al (1980) هي:

➤ الإتساق (Consistency)

➤ الحياد (Neutrality)

➤ الدقة (Accuracy)

➤ التنظيم (Correcttability)

➤ التميز (Representativeness). (Gilmour، 2006)

وحسب دراسة (Jeon، 2009) ترى أن هذه العدالة تهتم بالأساليب والآليات والعماليات المستخدمة لتحديد النتائج أو المخرجات، وكذلك تتمثل إدراك العاملين لعدالة العمليات المستخدمة في صنع القرارات تخصيص موارد المنظمة. (فاطمة الزهراء جميل، 2016: 308)

### 3.3. العدالة التعاملية (التفاعلية) La justice Transactional :

تقع العدالة التعاملية تحت مظلة العدالة الإجرائية بل ممكن اعتبارها أوسع منها، فهي تشير إلى نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفين والتي تعد جزء من الإجراءات صنع القرارات الرسمية التعرف على بعض الجوانب الأساسية للعدالة التعاملية التي تجعل الموظفين يتصورون وجود لعدالة التنظيمية داخل المنظمة.

(بن دحو، سهيل، 2017: 214)

تعكس العدالة التفاعلية أثناء سن الإجراءات التنظيمية مفارق بشأن عدالة جوانب التفاعل غير المفروضة إجرائيا، ومع ذلك فقد حدد البحث فئتين فرعيتين للعدالة التفاعلية:

**العدالة المعلوماتية والعدالة الشخصية:** تتداخل هاتان الفئتان من العدالة الإعلامية والشخصية

(Floger And Gropanzano:1998) إلى أنه يجب النظر إليها بشكل منفصل، حيث أن لكل منها

تأثيرات متباينة على تصورات العدالة (Floger Gropanzano: 1998) وقد ذكر (Hsted Floger،

2004) أن عدالة التعاملات تتكون من أربعة أبعاد أساسية (الصدق، الاحترام، الأدب، الثقة بين الإدارة

والعمال). (معمرى، 2014: 74)

وتبرز أهمية عدالة التعاملات فيما يلي:

أن التبرير المقبول أو المنطقي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراكات أعلى للعدالة من جانب العاملين

وذلك بالمقارنة بعد تقديم أي مبررات (Bles and Haptor, 678 :1988)

أهمية الترابط الوثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، فهي ليست منفصلة تماما بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض ولذا فإن الحديث عن أي منهما دون الحديث عن أي الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العلمية. (معمرى، 2014: 74)

ولاشك أن الأبعاد السابقة مجتمعة تساعد بشكل كبير على تفهم طبيعة عدالة التعامل، إضافة إلى أنها تلقي الضوء على تأثير القيادة الإدارية على تحقيق العدالة التنظيمية في أبعادها الثلاثة.

وأخيرا يمكن القول بأن مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى آخر أن الإجراءات التنظيمية الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء ما عادل قد يكون إجراء متحيرا أو غير موضوعي في نظر موظف آخر. (زايد، 1995: 269).

أي أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات. (Sool Fond Moore ,678 :1988)

### 4.3. العدالة التقييمية La Justice Evaluative

تستخدم العدالة التقييمية كبعد هام أدخله الباحثون حديثا ضمن أبعاد العدالة التنظيمية، حيث تضمنته العديد من الدراسات من بينها دراسة (درة، 2008)، و(البشاشة، 2008)، و(أبو كريم، 2015)، و(الشمري، 2019)، ومن ثم أصبحت من الأبعاد المهمة والشائعة لدراسة العدالة التنظيمية في البحوث العلمية والتربية. (حسين، 2020: 84)

وهي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقويمها بطريقة عادلة ونزيهة، تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي.

وتعد العدالة التقييمية المصفاة التي يمكن من خلالها معرفة تأثير بعض التغيرات في عدالة نظام التقييم مثل: الموضوعية والفروق الفردية والاختلافات التنظيمية، مما يجعل من عدالة نظم تقييم الأداء أمرا ضروريا في نجاح المنظمة وبناء الثقة في عدالتها ودقتها وتجنب حالة عدم الموضوعية والوقوع في أخطاء التقييم.

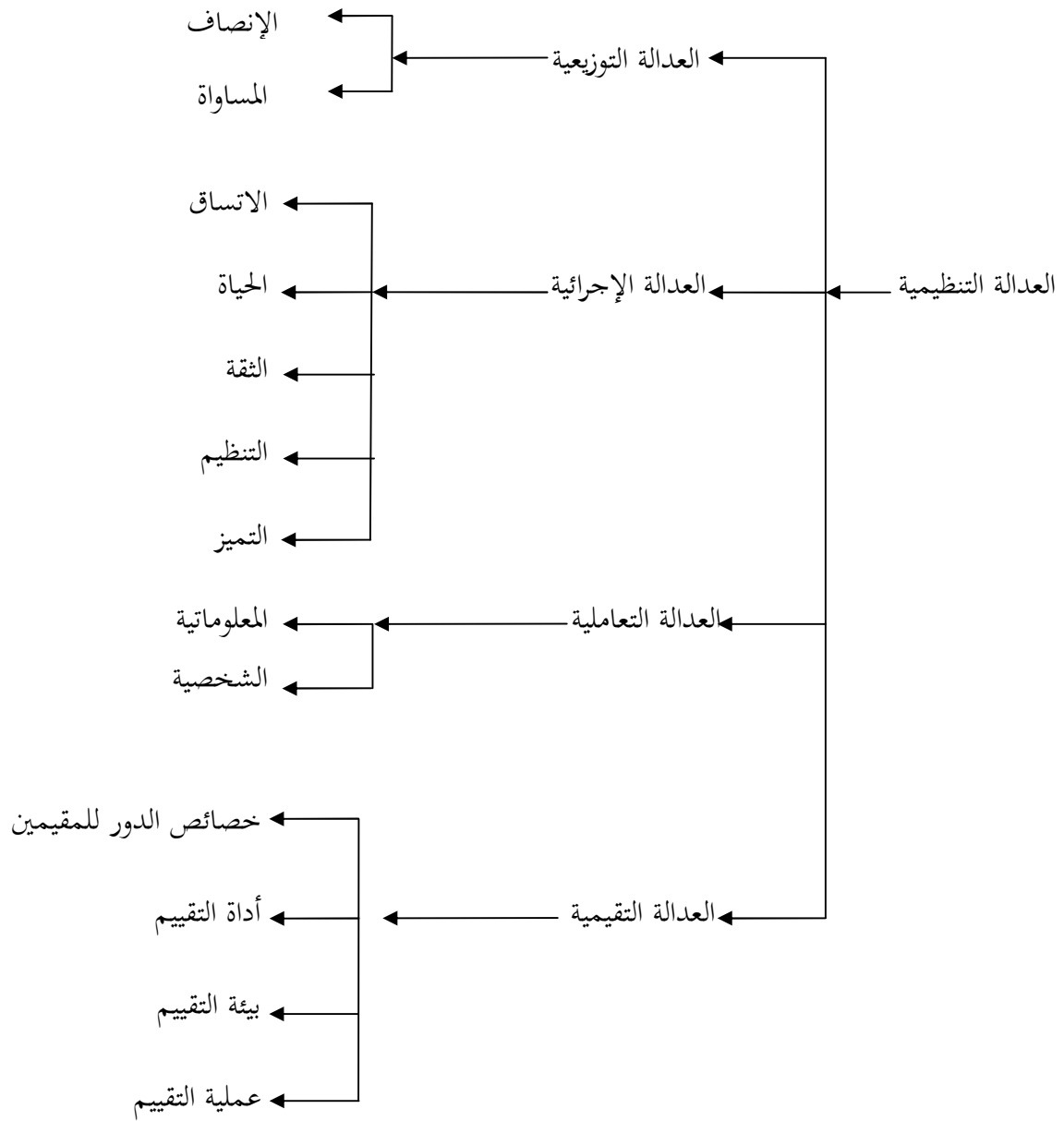
وقد أشار (جاب الله، 1991) إلى أربعة مصادر لأخطاء تقييم الداء:

\* أخطاء مصدرها خصائص الدور للمقيم والمقيمين.

\* أخطاء مصدرها أداة التقييم.

\* أخطاء مصدرها بيئة التقييم.

\* أخطاء بسبب عملية التقييم. (معمرى، 2014: 75)



الشكل رقم (01): أبعاد العدالة التنظيمية

المصدر: من إنجاز الباحثين

**4. أهمية العدالة التنظيمية:**

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة كونه يعد أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير والمباشر على الكفاءة أداء العاملين في المنظمة وعليه يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية. (عطا، برسيم، 2014: 135)
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف الأجواء التنظيمية للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز بعد العدالة في التعاملات.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظم المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة العمليات والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة العمليات والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة. (حقيدل، 2015: 47)

**5. نظريات العدالة التنظيمية:**

نظرا للأهمية البالغة والمتزايدة للعدالة التنظيمية فقد تعززت جهود الكثير من الباحثين من أجل تفسيرها لتصبح موضوعا مستقلا له نظريات خاصة وباحثين متخصصين من بينهم نجد:

**1.5 نظرية العدالة (Admas):**

وتميل إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبة للجهود التي يبذلها في عمله والمتمثلة في المدخلات إلى العوائد التي يحصل عليها أي (المخرجات) مع تلك النسبة لأمثالها من العاملين في الوظائف الشبيهة وتحت نفس الظروف، إن كانت نتيجة المقارنة عادلة بحيث تتساوى النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فان النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله في المكان الذي يعمل فيه

(العميان، 2021، ص22) من مساهمات هذه النظرية تقديم نموذج مفيد يساعد في التفسير والتنبؤ باتجاهات العاملين نحو الأجر وركزت على أهمية المقارنات في العمل بين العاملين ، والتي يجب أن تأخذ في الاعتبار عند تصميم برنامج المكافآت، كما أوضحت بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في حل مشكلة عدم المساواة، وأهمية هذه المشكلة التي قد يترتب عليها ظواهر تنظيمية سلبية مثل: الغياب أو الاستقالة، أو الاتجاهات السلبية، أو الإحساس بعدم العدالة، أو انخفاض الأداء. (إدريس، المرسي، 2002: ص400)

ويمكن أن توضح المقارنة الدراية التي جريها الفرد بينما يتحد إدراك الفرد بالعدالة التنظيمية أو عدم وفقا للمقارنات الشكل التالي :

✓ شعور الفرد بعدم الإنصاف والظلم عندما تكون نتيجة المقارنة في شكل:

ففي هذه الحالة يولد الفرد الشعور بالرضا والولاء لمنظمتهم	مخرجات زميله	=	مخرجات الفرد
	مدخلاته		مدخلاته

✓ شعور الفرد بعدم الإنصاف عندما تكون نتيجة المقارنة في صورة:

فف هذه الحالة يولد الفرد الشعور بالتوتر وعدم الارتياح ما يدفعه لعمل شيء ما للتخلص من التوتر قد يؤثر ذلك على إتقانه للعمل.	مخرجات زميله	>	مخرجات الفرد
	مدخلاته		مدخلاته

✓ شعور الفرد بالمحاباة عندما تكون نتيجة المقارنة في هيئة:

ففي هذه الحلة تغيب العدالة التنظيمية في ظل ظهور المحاباة مع البعض والتعسف وعدم الإنصاف مع أفراد آخرين في المنظمة.	مخرجات زميله	<	مخرجات الفرد
	مدخلاته		مدخلاته

الشكل رقم(02) يبين المقارنة الإدراكية التي يجربها الفرد

المصدر: (علوان، 2007: ص39)

واعتمادا على نظرية العدالة، حينما يدرك العاملون عدم العدالة، فيمكن تتوقع أنهم سوف يعتمدون أحد الخيارات الآتية:

- 1- تغيير مدخلات مثل (لا يبذل جهدا كبيرا).
- 2- تغيير مخرجاتهم (مثل الأفراد الذين يستلمون أجورهم اعتمادا على عدد الطع المنتجة يمكنهم زيادة أجورهم عن طريق إنتاج عدد أكبر من الوحدات وبنوعية أقل).

3- تخريب الإدراك الذاتي مثل (كنت أعتمد أنني أععمل على راحتي، ولمن تبين الآن أنني أععمل بجهد أكبر من الآخرين).

4- تخريب إدراكه للآخرين مثل: (إن عملي ليس مرغوبا به لأما كنت أعتقد). (العطية، 2003، ص125)

### 2.5 نظرية المساواة ل RAWLS:

وتستند النظرية على تصورين هما: حالة الطبيعة الأولى، حيث يلقي الأفراد على حالة سواء يصرف انظر عن الفوارق بينهم نتيجة للوضع السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي الذي يجدون أنفسهم عليه، أما التصور الثاني، هو مسألة العقد الاجتماعي، وهنا يتفق الناس بأنه لا يوجد أي امتياز بفضل أحدهم على الآخر، بل أن جميعهم أشخاص عقلاء أحرار، يتفوقون على جملة من المبادئ تمنعهم من التعاون فيما بينهم لتحقيق أهدافهم ومصالحهم المشروعة، واقتسام الواجبات والتبعات الاجتماعية بشكل منصف وعادل، وقد يسمى RAWLS العدالة الناتجة عن الإجماع على هذه المبادئ والأسس في "العدالة كالإنصاف"، أو "العدالة هي الإنصاف". ويرى بأن الإنصاف هو إسقاط كل الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية يتعاقدون عليه.

(امام، 2003: 30)

### 3.5 نظرية العدالة الاجتماعية:

انطلق هذه النظرية من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينيات، والذي عانى من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الناس والمؤسسات الإدارية سواء كان هذا الإنسان عضواً في المنظمة أو عضواً في المجتمع حيث أدت هذه الأوضاع إلى ظهور العديد من الأبحاث والدراسات من أجل معالجة المشكلات الناجمة عن هذه الأوضاع، أما أدت إلى ظهور ما يعرف بالحركة الجديدة للمساواة الاجتماعية، واستناداً إلى هذه الجهود التي سعت إلى إحلال العدالة في المنظمات العامة قد فرض ركسون نظريته في العدالة العامة باعتبارها مطلباً أساسياً للإدارة المنظمات العامة. (بوقليع، 2011: 14)

### 4.5 نظرية العدالة ل porter and lawler 1968:

تعد هذه النظرية تطويراً لنظرية التوقع ل فروم وذلك بإضافة متغير جديد، وهو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا الفرد لمدى تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعلياً له مع العوائد التي يعتقد بأنه يستحقها، أي أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافآت المتوقعة، وهذه العوائد قد تكون خارجية مثل: الأجر أو الراتب وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافآت وتقسيمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظر الفرد ذاتي لفهم الفرد وتوقعاته. (معمرى، 2014: 90)

**6. محددات العدالة التنظيمية:**

لكل ظاهرة اجتماعية محددات وآثار وعلاقات تربط وبين جملة من المتغيرات، ومن أجل ظاهرة العدالة التنظيمية لا بد من إدراك محدداتها أي مختلف المتغيرات التنظيمية المؤثرة فيها بمستوياتها و أبعادها، ومن بين هذه المتغيرات نذكر : نمط القيادة ، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، المتغيرات الشخصية للعمال .

**1.6 نمط القيادة :**

تعد القيادة أحد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على ظاهرة العدالة داخل المنظمة و التي تعتبر بمثابة محدد لها . وتعتبر القيادة عملية تحرك الأفراد نحو هدف معين و هي متكونة من ثلاثة عناصر تتمثل في الآتي:

- وجود هدف يحرك الناس نحوه.

- وجود مجموعة من الأفراد.

- وجود قائد يجعل ذلك قوالب عملية تؤثر في الناس.

كما تعرف القيادة بأنها الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد. (الدهبي، 2014: 75)

كما أن هناك أنماط متعددة للقيادة منها : النمط القيادي الديمقراطي و الأوتوقراطي و المشارك وغيرهما من الأنماط ولكل نمط منهما له أثر مختلف على العدالة التنظيمية ويتضح ذلك من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي قامت بها (سامية خميس أبو ندا 2007) للبحث عن العلاقة بين أنماط القيادة والشعور بالعدالة التنظيمية، حيث ودت أن العمال يشعرون بدرجة عالية من العدالة التنظيمية من خلال النمط القيادي الذي يسمح لهم بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بهم. (الدهبي، 2014 : 76)

**2.6 الهيكل التنظيمي للمؤسسة :**

يعد الهيكل التنظيمي وسيلة حيوية التي من خلالها يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية . إذ يعرفه "weis" بأنه: نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، يفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين، وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه، و التنسيق بين هذه النشاطات.

(الدهبي، 2014: 77)

ولقد توصل (عبد المحسن نعساني، 2007) من خلال دراسته علاقة الهيكل التنظيمي بالعدالة التنظيمية إلى النتائج التالية:

- الهياكل التنظيمية التي تتسم بقدر كبير من الرسمية واللامركزية نجد بها مستوى مرتفع من إدراك العمال للعدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية والتقييمية وبالتحديد العمال في المستويات الإدارية العليا.
- وجود علاقة عكسية بين مدرسات العدالة التنظيمية ودرجة المركزية، وذلك بالنسبة للعمال في المستويات الإدارية الدنيا. (نعساني، 2007)

وبالتالي يمكننا القول أن أثر الهيكل التنظيمي على العدالة التنظيمية يختلف باختلاف نمطه و الأبعاد المكونة له.

### 3.6 المتغيرات الشخصية :

هناك عدد من الدراسات الميدانية التي أجريت بغرض البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية المتمثلة في ك الجنس، العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة (سامية خميس أبو ندا 2007) التي تم ذكرها سابقا، وكانت نتائجها حول العلاقة بين المتغيرات الشخصية للعمال و الشعور بالعدالة التنظيمية كما يلي:

أ- بالنسبة لمتغير العمر : وجود علاقة إيجابية بين عمر العامل و إدراكه للعدالة التنظيمية، ويرجع ذلك إلى الرضا الذي شعر به العامل نتيجة المركز الوظيفي المكتسب بسبب تقدم العمر و زيادة سنوات الخبرة.

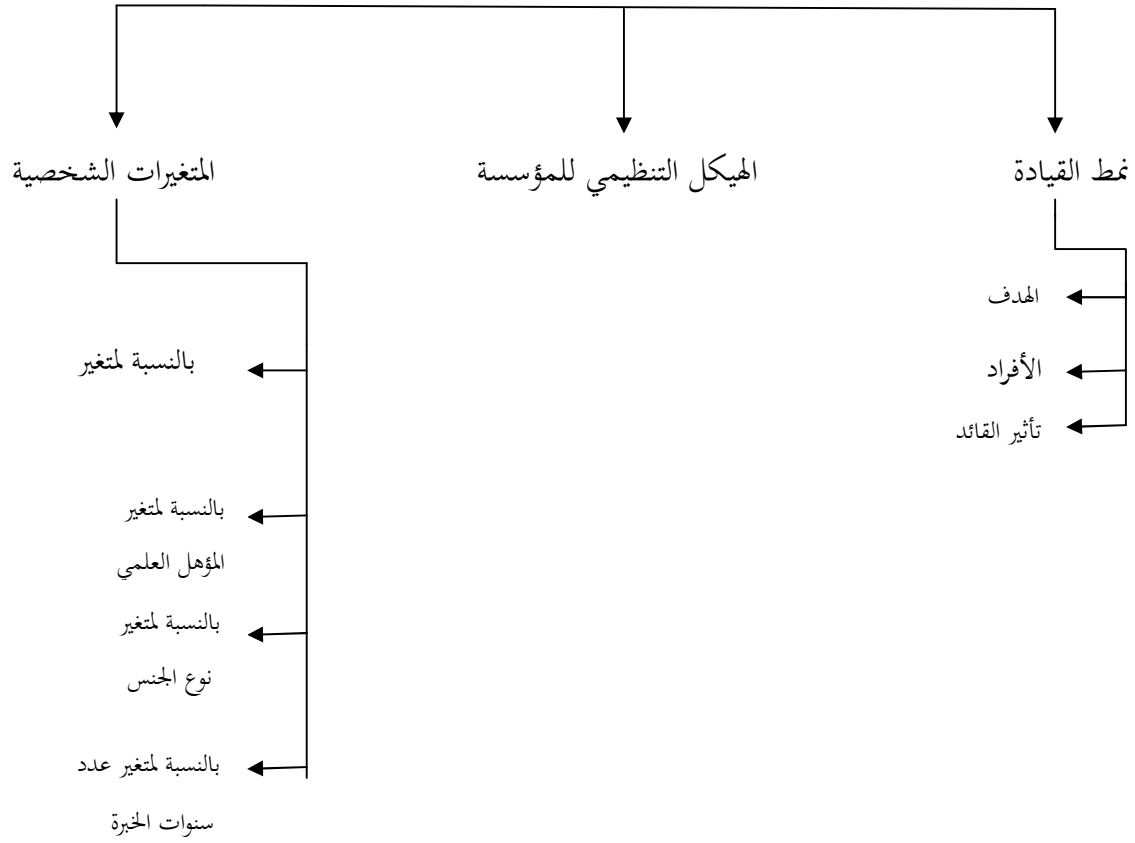
ب- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي : وجود علاقة سلبية بين المؤهل العلمي والشعور بالعدالة التنظيمية، أي كلما زاد المؤهل العلمي قل الشعور بالعدالة التنظيمية، حيث أثبتت نتائج تحليل بيانات الدراسة أن حاملي البكالوريا والديبلوم أكثر شعورا بالعدالة التنظيمية من العمال الحاصلين على شهادة الليسانس والدراسات العليا، والسبب في ذلك هو كالم زادت مستويات التعليم زادت توقعات العمال وطموحاتهم التي غالبا ما تعجز المؤسسة عن تلبيةها وإشباعها، ما يترتب عنه تدني مستوى شعورهم بالعدالة التنظيمية .

ت- بالنسبة لمتغير نوع الجنس: أسفرت نتائج الدراسة عن إرتفاع الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الإناث أكثر منها لدى الذكور، وقد أرجعت الباحثة السبب في ذلك لكون عمل المرأة حاجة ثانوية مكملة لعمل الرجل الذي تقع عليه المسؤولية الأكبر في تحمل الإلتزامات الأسرية .

ث- بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة: وجود علاقة سلبية بين سنوات الخبرة و الشعور بالعدالة التنظيمية، أي كلما قلت سنوات الخبرة زاد الشعور بالعدالة التنظيمية. (أبو ندا، 2007: 245-246)



محددات العدالة التنظيمية



الشكل رقم : (03) محددات العدالة التنظيمية

المصدر: من إنجاز الباحثين

## 7. العوامل المؤثرة على إدراك العدالة التنظيمية :

قدم Grenberg عدد من المبادئ التي تؤثر على سلوك الموظفين فيما يتعلق علاقة الموظفين مع المدراء في المنظمة و التي تؤثر على إدراك العدالة التنظيمية وهي :

1.7 الإنسان: قرارات التوزيع في المنظمات أن تكون منسقة كما أن السلوك القيادي المنسق هو شرط ضروري لإدراك الموظفين للعدالة .

2.7 التحيز: فيما يتعلق بالتوزيع أو العمليات يجب أن لا يقوم المدير بالتمييز أو التحيز ضد موظفي المنظمة.

3.7 الثقة: يجب أن يتعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة وأمانة .

4.7 التصحيح: يجب أن تعطى للموظفين الحق في الإعتراض أو تصحيح القرارات الخاطئة المتخذة من قبل المدراء، كما أن ينبغي تصحيح الخلل أو القرارات غير الصحيحة من قبل المدراء .

5.7 التمثيل أو المشاركة: أي عملية صنع القرارات التي تؤثر في الموظفين يجب أن تضم ممثلين منهم أثناء تطبيق هذه القرارات.

6.7 الأخلاقيات: يجب أن تعكس صنع القرارات لقيم الأخلاقية للموظفين .

(شروق عبد المحسن، 2010: 41)

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستطيع القول أن مفهوم العدالة التنظيمية يعد أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت إهتماما بحثيا كثيرا نظرا لآثارها الإيجابية على أداء الفرد والرفع من مستوى المنظمة، وكذلك تعتبر من المبادئ الأساسية في الإدارة ومطلبا ضروريا لضبط الأداء الإداري الذي يتحقق معه الرقي والتطور .

## الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

تمهيد

1. تعريف الصراع التنظيمي
2. أهمية دراسة الصراع التنظيمي
3. مراحل الصراع التنظيمي
4. مستويات الصراع التنظيمي
5. نماذج الصراع التنظيمي
6. آثار الصراع التنظيمي
7. استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

## تمهيد:

إن الصراع ظاهرة تسرد مختلف المؤسسات والمنظمات سواء تلك السياسية أو إقتصادية، أو إجتماعية. لقد اختلفت الآراء في نمط النظر إلى الصراعات التنظيمية فهناك من يراها أمر سلبي بإعتباره عائق لنجاح وتحقيق أهداف مؤسسة وهناك من يراها أمراً صحيحاً لأنه يساهم في إبتكار وإبداع ودفعة عاجلة التغيير.

## 1. تعريف الصراع التنظيمي:

تعدد تعاريف الصراع التنظيمي بتعدد الباحثين واختلاف تخصصاتهم، ويمكن أن نورد التعريفات التالية:

• **جاء في معجم العلوم الإجتماعية:** الصراع هو تنازع أو تناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين الطرفين أو أكثر أو مجموعات أو طبقات وموضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية ويتخذ مكاناً له في نظريات مختلفة .

• **تعريف Boulding:** الصراع التنظيمي هو الوضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدرجين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المراكز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الأخر.

• **تعريف هاني عبد الرحمان صالح الطويل:** يعرف الصراع بأنه تعطل أو إختيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري مما يجعل الفرد يعيش صعوبة إختيار بدائل الفعل أو الأداء.

• **تعرف زايد:** يعرف الصراع التنظيمي بأنه النشاط الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب) بواسطة شكل من أشكال في عدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه.

• **تعريف بدر:** يعرف الصراع التنظيمي بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعد وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على الوسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات.

(زهير، 2011: 92)

## أهمية دراسة الصراع التنظيمي:

إن وجود الصراع ضروري في أي منظمة من المنظمات لم له من نتائج إيجابية إذا ما أحسن إستثمارها فإنها تسهم في زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدائها والإرتقاء بالعمل فيها، ولكن لا بد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده حتى لا يؤثر سلباً على الأهداف المنظمة ويؤدي إلى الجمود والركود فيها

وفيما يلي نستعرض أهم نقاط التي ذكرها الدليمي (1999) حول أهمية الصراع:

### 2.1. الصراع أداة للتكيف والبقاء:

حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه تم على الإدارة مواجهة مما يدفعها إلى التفسير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف الاستمرار.

### 2.2. الصراع أداة للتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها:

تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكفه أو كبح جماحه بوصفه محر ش.

### 3.2. الصراع أداة للإبداع:

هناك علاقة من الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الوجود، أما تحت الظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون يؤثر سلباً في الأداء وبالتالي في الإبداع.

### 4.2. الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة، بل لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل مع اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المدروسة بكفاءة. (ميسون، 2017: 14)

### 3. مراحل الصراع التنظيمي:

يتكون الصراع التنظيمي من خمس مراحل من بينها:

#### 1.3. الصراع الكامن:

وفي هذه المرحلة لا يوجد أي فهم أو إحساس بوجود صراع غير أنه تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف منها:

- المنافسة على الموارد المحدودة حيث ينشد كل طرف يحاول فرض سيطرته على أنشطة يعتبرها الطرف الأخر داخل نطاق عمله.

- تشعب الأهداف وهنا نجد أن هناك تباينا واضحا بين أفراد الأهداف بعضهم البعض وبين أهدافهم وأهداف تنظيم ذاته.

### 2.3. مرحلة الصراع المدرك:

وفي هذه المرحلة تبدأ الأطراف في الإنتباه إلى الوجود بعض الأسباب التي تدعو إلى حدوث الصراع وقد تنشأ هذه المرحلة أيضا عنده إساءة فهم كل طرف للأخر في عمله.

### 3.3. مرحلة الصراع العاطفي:

ذكرنا أنه في المرحلة السابقة يبدأ كل طرف في إدراك الصراع وفي هذه المرحلة يبدأ كل طرف في الشعور بأن الأمر كله مسألة شخصية حيث يعتبر الأمر مصدرا لكثير من نتائج غير المرغوب فيها فقد يدرك الفرد أن هناك خلافا بين الإدارة ومجموع العاملين حول إدخال الحاسبات الآلية مثلا وهناك يلتفت الفرد إلى ذلك الأمر أو يشعر بمدى خطورته إلا إذا تعلق ذلك الأمر بعمله الذي يمارسه ومستقبله الوظيفي.

### 4.3. مرحلة الصراع الصريح:

إذا كانت نتائج حل الصراع مرضية فإنه سوف يسود جو من التعاون بين الأطراف المتنازعة أما إذا كانت نتائج حل الصراع غير مرضية فإنه إما أن يلجأ الأطراف إلى عمليات الكبت إلى اللحظة التي يحدث فيها الانفجار والتي قد تنتهي بالتصحيح أو فسخ العلاقة بين الأطراف. (محمد، 2009: 61-62)

### 4. مستويات الصراع التنظيمي:

#### 1.4. الصراع داخل الفرد: ويتمثل ذلك الصراع فيما يلي:

##### أ. صراع الهدف:

وينشأ ذلك الصراع عندما يكون الفرد في موقف للاختيار بين هدفين أو أكثر حيث قد يكون الهدفين إيجابيين أو سلبيين أو أحدهما إيجابي والأخر سلبي.

##### ب. صراع الدور:

نقصد بالدور ما تتوقعه الجماعة من الفرد وينشأ هذا النوع من الصراع حينما يكون هناك مجموعتين أو أكثر من الضغوط التي يعاني فيها الفرد في نفس الوقت كالأستاذ الجامعي الذي يقوم بتصحيح أوراق إمتحان نجله الذي لا يستحق النجاح فهل يراعي ضميره في ذلك أم يراعي عاطفة الأبوة وكذلك عندما يطلب الرئيس من المرؤوس عملا سيئا يتعارض مع القيم الأخلاقية.

## 2.4 صراع بين الأفراد:

وينشأ هذا المستوى من الصراع بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره وتعتبر نافذة "جوهريا" من النماذج الشائعة في تحضير ديناميكية التفاعل بين الفرد والآخرين حيث تظهر هذه النافذة نوعين من المعلومات المتاحة عن الذات "أنا" والمعلومات المتاحة عن الآخرين "أنت" وذلك على النحو التالي:

3 المنطقة المظلمة	1 منطقة النشاط الحر
4 المنطقة غير معروفة	2 المنطقة المختفية

معروفة للآخرين

غير معروفة للآخرين

ومن الشكل نلاحظ أنه

أ. بالنسبة لمنطقة النشاط الحر:

يكون السلوك والأفكار معروفة بالنسبة للجميع الأطراف ومن ثم لا يحدث الصراع حيث يراي الناس بالطريقة التي أرى بها نفسي.

ب. بالنسبة للمنطقة المختفية:

يرى الفرد نفسه ولا يراه الآخرين حيث يخفي الفرد المعلومات عن الآخرين بسبب خوفه من ردود أفعالهم أو الرغبة في القوة والسيطرة وبالتالي يوجد هنا احتمال لحدوث الصراع.

ج. بالنسبة للمنطقة المظلمة:

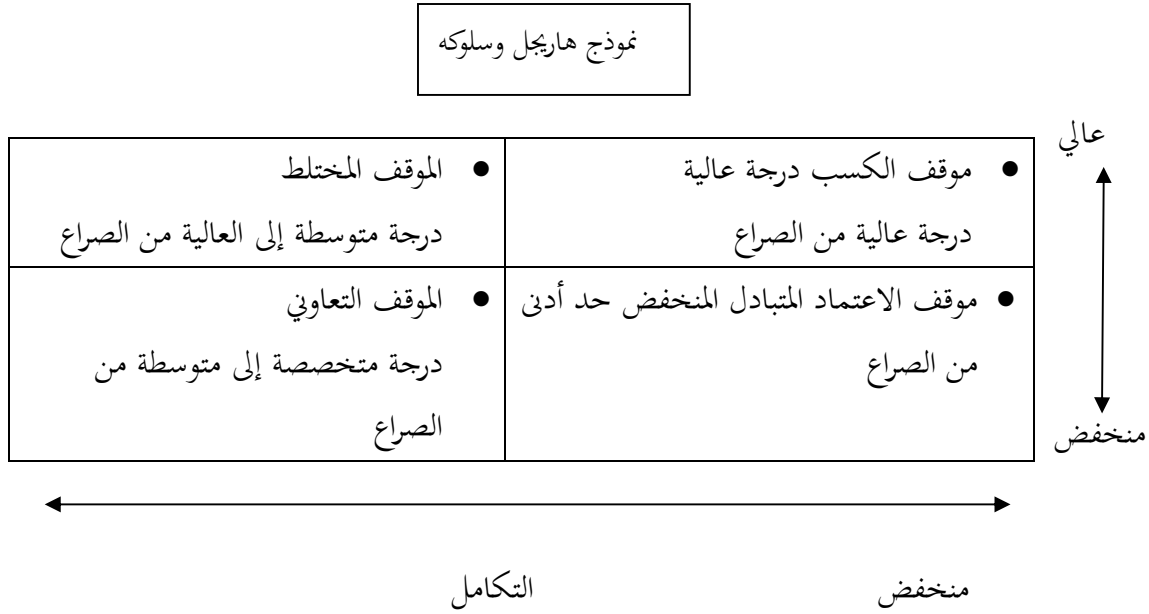
وهي تمثل السلوك والأفكار الغير معروفة للفرد ولكنها معروفة للآخرين فقد يكون الفرد مثيرا لغضب الآخرين دون أن يدرك لذلك ومن ثم فإن هناك احتمال لحدوث الصراع.

د. بالنسبة للمنطقة الغير المعروفة:

فهي تشير إلى السلوك والأفكار الغير المعروفة بالنسبة للفرد وبالنسبة للآخرين أي أنها تشمل المشاعر والمهارات المكتوبة في اللاوعي وبالتالي يحدث الصراع هنا بسبب سوء الفهم الذي قد يحدث بين الفرد والآخرين.

هذا ويلاحظ أنه إذا كانت نافذة جوهريا قد ساهمت في التعرف على الإحتمالات نشوء الصراع بين الأفراد فأن مصفوفة هاريجل وسلوكهم قد ساهمت في تشخيص طبيعة الصراع بين فردين أو أكثر وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:





الشكل رقم (4): نموذج هاريجل و سلوكه

المصدر: (غياث: 83، 2009)

ووفق لهذا الشكل يلاحظ أن هناك أربعة أشكال من مواقف الصراع هي:

أ. الموقف المكسب الخسارة:

ويتضمن ذلك الموقف درجة عالية من علاقات التوزيع ودرجة منخفضة من التكامل وهنا تكون درجة الصراع عالية جدا.

ب. الموقف المختلط:

ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة عالية من علاقات التوزيع والتكامل مثل علاقات الإدارة مع الاتحادات العمالية وتكون درجة الصراع هنا ما بين المتوسط والعالي.

ج. الموقف التعاوني:

ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة عالية من علاقات التكامل ودرجة منخفضة من علاقات التوزيع ومن ثم تكون درجة الصراع ما بين منخفض إلى متوسط.

د. موقف الاعتماد المتبادل المنخفض:

ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة منخفضة لكل من بعدى التوزيع والتكامل بين الأطراف ويكون الصراع هنا عند حده الأدنى حيث أن الأفراد نادرا ما يتم الاتصال بينهم نظرا لقلّة الاعتماد كل منهم على الآخر في تحقيق أهدافه.

**3.4. الصراع بين المجموعات:**

ويظهر هذا النوع من الصراع في عدة مجالات في المنطقة منها:

- الصراع بين مستويات السلطة "الإدارة العليا والوسطى والمباشرة".
- الصراع بين إدارات الوظيفية "إنتاج / التسويق / الأفراد".
- الصراع بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية.
- الصراع بين التنظيم الرسمي وغير رسمي. الصراع بين المنظمات وفي حالة قيام أحدهما بوضع عراقيل ومعوقات أما المنظمات الأخرى.

هذا ويرجع الصراع بين المجموعات إلى العوامل عديدة منها:

- الاعتماد المتبادل في العمل.
- غموض الوسائل والأهداف.
- المنافسة على الموارد المحدودة. (غياث، 2009: ص83)

**5. نماذج الصراع التنظيمي:**

لقد حاول العديد من الباحثين وضع عدة نماذج لتفسير ظاهرة الصراع التنظيمي وهي:

**1.5. نموذج عملية الصراع:**

يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع. ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها ومن هذا المنظور يصبح الصراع عملية مستمرة، ويعتبر هذا النموذج مفيداً عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث الصراع التنظيمي والتدخل مباشرة في هذه الأحداث.

**2.5. النموذج الهيكلي للصراع:**

- يركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف من الصراع حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط وهناك أربع مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل موقف الصراع وهي:
- النزاعات والميول السلوكية لطرفي الصراع وهي تعكس شخصية كل منها.
  - الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع، وهي تنشأ من البيئة المحيطة لها، ومن أهم الضغوط تلك التي تأتي من الجماعات التي تنتمي لها الأطراف وضغوط المجموعات الأخرى المحايد.
  - هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع، ودرجة التعارض بينهما.

- القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع، إلى جانب إجراءات وقواعد دخول طرف ثالث بينهما.

ويطلق على هذا النموذج اسم النموذج الهيكلي نظرا لأن هذه الضغوط والقيود تتسم بالثبات النسبي أو التغيير البطيء ويعتبر هذا النموذج مفيدا في حالات الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

### 3.5. نموذج النظم:

يقوم هذا النموذج على أساس أن الصراع يمكن أن كون له نتائج ايجابية وأخرى سلبية ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه، ويتكون نظام الصراع من ثلاث عناصر هي:

- مدخلات النظام، وتمثل في مصادر الصراع، ومن بينها التنافس على الموارد النذرة وتعارض أهدافها.
- الأساليب والطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.
- مخرجات النظام، وتمثل في نتائج الصراع سواء كانت ايجابية أو سلبية (زهير، 2011: 107-108)

### 6. آثار الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي آثار ايجابية وأخرى سلبية.

#### 1.6. الآثار الايجابية:

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في منظمة ويعتبر عنصرا فعالا في التفسير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتستجيب المبادرة الخلاقة وتطوير الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

1- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى أفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة لا تبرز في ظل الظروف العادية.

2- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل لمشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

3- الصراع نوع من الإتصال، وحل الصراع يفتح طرق جديدة ودائمة للإتصال.

4- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.

5- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.

6- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

## 2.6. الآثار السلبية:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة، أن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل احتلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع، وأن التوتر والقلق إذا استمر في المنظمة كفيلان بتمزيقها ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:

1. قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
2. يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة .
3. يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
4. يستقطب لأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.
5. يعوق العمل التعاوني.
6. انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
7. إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية. (رابع، 2008: 74-75)

## 7. إستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي:

أصبح من ضروري تطبيق مدخل جديد لإدارة الصراع باستخدام إستراتيجيات مختلفة والتي يتم من خلالها بتحويل الصراع إلى منافسة مثمرة وقدرتها على السيطرة على الصراع.

## 1.7 إستراتيجية التجنب أو الانسحاب:

في هذه الإستراتيجية يعقد أحد أطراف الصراع العزم في أن يبعد عن الصراع وينسحب من مجابهة الطرف الآخر، أي بمعنى التغاضي عن أسباب الصراع في هذه الإستراتيجية، يمكن استعمال العديد من الأساليب والتي تعد بمثابة تكتيكات لتجنب الصراعات وتشمل ما يلي:

أ- الإهمال أو تجاهل الصراع.

ب- الفصل الجسدي بين الأطراف بمعنى السماح للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محددة بالإضافة إلى أسلوب الانسحاب أو التراجع وهو أسلوب سلمي ومهدئ للصراع ويخفف من حدة التوترات ويتم هذا في مواقف رسمية فقط مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة.

### 2.7 إستراتيجية التهدئة:

تسعى هذه الإستراتيجية إلى تلطيف عن طريق مساواة أطراف الصراع بغية تهدئتهم عن طريق التخفيف من حدة الصراع بين الأطراف.

1- أسلوب التخفيف: بمعنى التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين أطراف الصراع وإبراز أوجه التشابه والمصالح المشتركة.

2- التساهل (التكيف): في هذه الطريقة نجد أن هناك تعاوناً متوسطاً من الوحدة بالرغم من دفاعها وتحاذلها في مطالبها، وبالتالي فمن الممكن أن تتساهل الوحدة في قبول أي حل أو تكيف معه والوحدة تؤثر على نفسها.

3- التعاون: تميل الوحدة إلى محاولة حل المشاكل وإشراكها مع الطرف الآخر للوصول إلى حل.

### 3.7 إستراتيجية التفاوض:

تتميز هذه الإستراتيجية بأنها تعتمد على الدخول الصريح والمباشر بين أطراف النزاع ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية وبذل الجهود بين الجميع من أجل إيجاد الحلول لكل جزئية تمهيدا وتسوية الصراع القائم.

### 4.7 إستراتيجية التحكم:

يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية بعد استنفاد جهود جميع الأطراف المهنية بالصراع، وبعد فشل مختلف الاستراتيجيات السابقة في إيجاد تسوية للصراعات التنظيمية القائمة، فالتحكم يتمثل في حملة من التدابير والوسائل لتسوية الصراعات وعادة ما تقوم بها هيئة رسمية يفوضها أطراف الصراع من أجل تفادي المحاكم المختصة وقرار هذه الهيئة يعتبر ملزماً لطرفين أو لأطراف الصراع ويجب أن يكون هذا القرار رشيداً وحيادياً لسرية الصراعات القائمة. (عباس، عربان، 2017: 42-43)

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تناولنا أهم نقاط الأساسية المتعلقة بالصراع التنظيمي مفاهيمه وتعريفه مختلفة، أهميته، ومراحله وكذلك مستواه ونماذجه بالإضافة إلى الآثار الناجمة عنه، وإستراتيجياته التي يجب إتباعها في حالة حدوثه إدارة الصراع وسيلة للإبداع يمكن الاستفادة من الصراعات إيجابياً وتوجيهها بطريقة صحيحة وفي نفس وقت يمكن أن تكون سبب للهدم والتدمير.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. منهج الدراسة

2. مجالات الدراسة

3. الدراسة الاستطلاعية

4. أهداف الدراسة الاستطلاعية

5. عينة الدراسة الاستطلاعية

6. أدوات الدراسة الاستطلاعية

7. الدراسة الأساسية

8. عينة الدراسة الأساسية

9. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

بعدما تناولنا الجانب النظري للدراسة لكل من العدالة والصراع التنظيمي بكم من المعلومات، سنحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة ذلك إلى معطيات ملموسة، و ذلك بالاستناد على إستراتيجية منهجية تمكننا من الكشف عن الحقائق ميدانيا من خلال البيانات والمعلومات المتحصل عليها، ليتم تحليلها لغرض التأكد من صحة الفرضيات المنطلق منها، وبالتالي الإجابة عن التساؤلات المطروحة.

وقد شمل الشق الميداني، منهج الدراسة ومجالاتها، وكذلك الدراسة الاستطلاعية وأهدافها وعينتها وأدواتها. وبعد ذلك تأتي الدراسة الأساسية وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وخلاصة الفصل.

## 1. منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة موضوع دراستنا، ومن أجل الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون -تيارت- اعتمدنا على المنهج الوصفي.

## 2. مجالات الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة في مجالات زمنية ومكانية وبشرية وتتمثل فيما يلي:

1.2 المجال المكاني: تم إجرائها في كامل جامعة ابن خلدون -تيارت-

2.2 المجال الزمني: من 1 مارس إلى غاية 13 مارس 2022.

3.2 المجال البشري: تمثلت عينة الدراسة الاستطلاعية على 30 عامل من جامعة ابن خلدون.

## 3. الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية من أهم العناصر الأساسية في البحث العلمي، لأنها تساعد الباحث في كسب المعلومات حول التطبيق على العينة الأساسية في مدى استحابتهم للقياس، وتسهل عليه العراقيل التي تصادفه، وتهدف إلى التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة من خلال المعالجة للإحصائية

## 1.3. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على أهمية العدالة التنظيمية ومدى ارتباطها بالصراع التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت.
- جمع المعلومات والبيانات الضرورية المتعلقة بالدراسة.
- اختيار العينة المناسبة للدراسة.
- بناء أداة الاستبيان والتأكد من صلاحية عباراته.

- تحديد أبعاد متغيرات الدراسة والمحاور والفقرات المنتمية إليه.
- تدارك الأخطاء وإجراء التعديلات اللازمة على الأداة قبل الشروع في الدراسة الأساسية.
- معرفة الخصائص السيكومترية لأداة المصممة من صدق وثبات.

### 2.3 عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 عامل من جامعة ابن خلدون -تيارت-، والجدول التالي يوضح خصائص العينة:

جدول رقم (01): خصائص العينة للدراسة الاستطلاعية:

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص	
40%	12	ذكور	الجنس
60%	18	إناث	
<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>	
50%	15	25 - 35	السن
30%	9	36 - 46	
20%	6	47 فما فوق	
<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>	
00%	00	ابتدائي	المستوى التعليمي
10%	3	متوسط	
10%	3	ثانوي	
70%	21	جامعي	
<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>	
40%	12	3 - 12	الخبرة المهنية
20%	6	13 - 22	
40%	12	23 فما فوق	
<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>	
40%	12	عمال إداريين	الوظيفة
10%	3	عمال مكاتب	
40%	12	أعوان الأعمال	
10%	3	عمال مهنيين	
<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>	



## 4. أدوات الدراسة:

إنطلاقاً من مشكلة بحثنا إعتدنا على إستبيانين، الأول خاص بالعدالة التنظيمية، والثاني خاص بالصراع التنظيمي.

## 1.4 إستبيان العدالة التنظيمية:

بالنسبة لإستبيان العدالة التنظيمية، فلقد إستندنا على مجموعة من الدراسات السابقة حيث تم أخذ الفقرات رقم (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7) من دراسة ( معمرى، 2015) والفقرات رقم (10، 11، 12، 13، 14) من دراسة (معمرى، 2015) وكذلك فقرات بعد العدالة التعاملية (18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27).

أما فيما يخص فقرات رقم (28، 29، 30، 31، 32، 33، 34) فأخذت من دراسة (بوقليح، 2012) كما تم إضافة مجموعة من الفقرات بعد عرضها ومناقشتها مع الأستاذ المشرف ليصبح عدد فقرات الإستبيان 34 فقرة موزعة على أربعة أبعاد موضحة في الجدول التالي:

## جدول رقم (02): أبعاد العدالة التنظيمية

الأبعاد	الفقرات
العدالة التوزيعية	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9.
العدالة الإجرائية	10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17.
العدالة التعاملية	18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27.
العدالة التقييمية	28، 29، 30، 31، 32، 33، 34.

## 2.4 استبيان الصراع التنظيمي:

فيما يتعلق باستبيان الصراع التنظيمي، فلقد اعتمدنا فيه على كم من الدراسات السابقة. فبالنسبة للفقرات رقم ( 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10) كانت من دراسة ( فطر، الطاهر، 2015) مع إجراء جملة من التغيرات على جميع العبارات، والفقرات رقم (11، 12، 13، 14، 15) من دراسة ( بن حليلة، عقي: 2018)، وفقرات رقم (16، 17، 18، 19، 20، 21) من دراسة (ميسون، 2017)، وبالنسبة لفقرات رقم (25، 26، 27، 28، 29، 30) من دراسة (دفيش، 2015). وفقرات رقم (31، 32، 33، 34، 35، 36، 37) من دراسة (العايدي، 2017).

ليصبح عدد فقرات استبيان الصراع التنظيمي 37 فقرة.

## 5. الخصائص السيكومترية الأداة:

### 1.5 صدق أدوات الدراسة

#### 1.1.5 صدق استبيان العدالة التنظيمية

##### أ- صدق المحكمين

للتأكد من صدق أدوات الدراسة، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، حيث بلغ عدد المحكمين 05 أساتذة من قسم علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم. أنظر الملحق (1) بعد تلقي الملاحظات من الخبراء قمنا بإتباع التوجيهات التي تفضلوا بها والجدول رقم (3) يوضح التعديلات التي قمنا بإجرائها في استبيان العدالة التنظيمية في حالته النهائية، أنظر الملحق رقم (03).

الجدول رقم (03): العبارات التي تم تعديلها في بعد العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية والتقييمية.

رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
<b>بعد العدالة التوزيعية</b>		
02	توزع الحوافز المالية على الأساتذة حسب الاستحقاق	توزع الحوافز المالية على العمال حسب الاستحقاق
09	أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جدا.	أرى أن أعبائي وواجباتي مناسبة جدا.
<b>بعد العدالة الإجرائية</b>		
14	يحرص المسؤول من أن يبدي لكل عضو رأيه قبل اتخاذ القرار	يحرص المسؤول من أن يبدي كل عامل داخل الجامعة عضو رأيه قبل اتخاذ القرارات المصيرية
16	يتيح المسؤول المجال لمناقشة القرارات التي يتخذها	يتيح المسؤول المجال للعمال لمناقشة القرارات التي يتخذها
<b>بعد العدالة التعاملية</b>		
18	يتعامل معي زملائي بالعمل بسلوكيات مقبولة	تربطني علاقات طبيعية مع زملائي في العمل
21	يتم إعلامي بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها	يتم استشارتي بالنشاطات الرسمية وغير الرسمية قبل حدوثها
22	يتسم سلوك المسؤول بالمؤسسية بالإنصاف والعدالة	يتسم سلوك المسؤول بالجامعة بالإنصاف والعدالة
23	يحرص المسؤول على إشاعة روح التعاون في العمل	يحرص المسؤول على تعزيز روح التعاون في العمل
26	عندما يتخذ المسؤول قرارا يتعلق بوظيفتي فإنه	يتعامل معي المسؤول بكل ود واهتمام عندما يتخذ

	يتعامل معي بكل الاهتمام والود	قرارا يتعلق بمهامي
27	عندما يتخذ المسؤول قرارا يتعلق بوظيفتي فإنه يبدى اهتماما بمصلحتي كموظف	يعطي المسؤول الأولوية لمصلحتي كموظف قبل اتخاذ أي قرار
<b>بعد العدالة التقييمية</b>		
28	يقيم المسؤول في الجامعة العمال من خلال معايير العدالة	يقيم المسؤول أداء العاملين داخل المؤسسة الجامعة من طرف المسؤول بمعايير العدالة
29	المعايير التي من خلالها يتم تقييم أدائي في المنظمة واضحة	أرى أن المعايير التي من خلالها يتم تقييم أدائي في المنظمة واضحة

ولقد اعتمدنا في بدائل الإجابات على مقياس ليكارت الخماسي وهو مكون من (05) خمسة بدائل: دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا، ثم يأتي بعد ذلك تصحيح استجابات أساتذة الجامعة في مختلف بنود الأداة على النحو التالي:

✓ إذا كانت العبارة موجبة تصبح كالتالي:

**الجدول رقم (04): التصحيح في حالة العبارة موجبة.**

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	البدائل
1	2	3	4	5	التصحيح

إذا كانت العبارة سالبة تصبح كالتالي:

**الجدول رقم (05): التصحيح في حالة العبارة سالبة.**

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	البدائل
5	4	3	2	1	التصحيح

وبناء على ذلك يتم حساب الدرجة الكلية للاستبيان.

**ب- صدق الاتساق الداخلي:**

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة للبعد الذي ينتمي إليه من محور العدالة التنظيمية، وعلاقة البعد بالدرجة الكلية، باستخدام برنامج SPSS، ونتائجها موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي لبعء العدالة التوزيعية.

الفقرة	العلاقة مع البعد	علاقة البعد بالدرجة الكلية
1	**0.39	**0.88
2	**0.65	
3	**0.50	
4	**0.91	
5	**0.82	
6	0.25	
7	**0.75	
8	**0.60	
9	**0.65	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن جميع الفقرات المنتمية لبعء العدالة التوزيعية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، ما عدا العبارة رقم (06) التي تم استبعادها من الاستبيان، كما أن علاقة البعد مع الدرجة الكلية قدرت ب  $0.88^{**}$ ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يؤكد أن درجة صدق بعد العدالة التوزيعية.

الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي لبعء العدالة الإجرائية

الفقرة	العلاقة مع البعد	علاقة البعد مع الدرجة الكلية
10	**0.94	**0.94
11	**0.87	
12	**0.77	
13	**0.67	
14	**0.89	
15	0.34	
16	**0.47	
17	**0.56	

يتبين من خلال الجدول رقم (07) أن معاملات الارتباط لكل فقرات العدالة الإجرائية، جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، باستثناء الفقرة رقم (15)، كما نجد علاقة البعد مع الدرجة الكلية قدرت ب  $0.94^{**}$ ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للبعد.

الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي لبعد العدالة التعاملية

الفقرة	العلاقة مع البعد	علاقة البعد بالدرجة الكلية
18	-0.65	$0.94^{**}$
19	$0.77^{**}$	
20	$0.91^{**}$	
21	$0.87^{**}$	
22	$0.83^{**}$	
23	$0.66^{**}$	
24	$0.61^{**}$	
25	$0.61^{**}$	
26	$0.80^{**}$	
27	$0.70^{**}$	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن معامل الارتباط بيرسون لكل فقرات، بعد العدالة التعاملية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، ما عدا الفقرة رقم (18)، حيث تم حذفها لعدم دلالتها، كما نجد علاقة البعد بالدرجة الكلية قدر ب  $0.94^{**}$ ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يدل على صدق بعد العدالة التعاملية.

الجدول رقم (09): الاتساق الداخلي لبعء العدالة التقييمية

الفقرة	العلاقة مع البعد	علاقة البعد مع الدرجة الكلية
28	**0.59	**0.76
29	**0.79	
30	**0.44	
31	-0.35	
32	**0.82	
33	**0.68	
34	**0.47	

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09) أن جميع فقرات بعء العدالة التقييمية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، باستثناء الفقرة رقم (31)، لعدم دلالتها، و علاقة البعد بالدرجة الكلية قدر ب 0.76\*\*، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، ما يدل على صدق هذا البعد.

#### 5-1-2 صدق استبيان الصراع التنظيمي:

##### أ- صدق المحكمين:

بعد ما قمنا باختيار الأداة، وعرضها على مجموعة من المحكمين والذي كان عددهم (05) من قسم علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، (أنظر الملحق رقم 01). من أجل إبداء رأيهم وتقديم الملاحظات والاقتراحات، وبعد استرجاع الاستبيان، قمنا ببعض التغييرات على الفقرات الموضحة في الجدول رقم (10).

## الجدول رقم (10): العبارات التي تم تعديلها في متغير الصراع التنظيمي

رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
الصراع التنظيمي		
02	أشعر بتداخل في الاختصاصات في وظيفتي.	أشعر بتداخل في مسؤوليات وظيفتي
03	أشعر بعدم العدالة في توزيع السلطات بين العمال.	أشعر بعدم العدالة في توزيع المهام بين العمال.
04	منح بعض العمال سلطات أوسع من غيرهم.	يتم منح بعض العمال سلطات أوسع من غيرهم.
06	أشعر أن هناك عدم استخدام أسس علمية لتوزيع الموارد.	أشعر أن هناك عدم استخدام أسس علمية لتوزيع الموارد البشرية بين المصالح الإدارية.
09	أشعر أن هناك تفضيل إدارة دون إدارة أخرى في توزيع الموارد داخل التنظيم.	أشعر أن هناك تفضيل إدارة دون إدارة في توزيع الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي.
12	الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي	أرى أن الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تطرقنا إلى حساب الصدق الداخلي بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة التي تنتمي إلى محور الصراع التنظيمي، وعلاقته بالدرجة الكلية باستخدام برنامج SPSS، ونتائجها موضحة في الجدول التالي رقم (11).

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي للصراع التنظيمي

الفقرة	العلاقة مع البعد	علاقة البعد بالدرجة الكلية	الفقرة	العلاقة مع البعد	علاقة البعد بالدرجة الكلية
1	**0.47	20	20	*0.43	**0.53
2	**0.57	21	21	*0.39	
3	*0.43	22	22	0.18	
4	*0.40	23	23	*0.39	
5	*0.34	24	24	*0.44	
6	*0.35	25	25	*0.44	
7	**0.53	26	26	-0.08	
8	*0.44	27	27	0.18	
9	*0.37	28	28	**0.51	
10	*0.36	29	29	0.19	
11	*0.38	30	30	**0.53	
12	**0.71	31	31	**0.54	
13	**0.74	32	32	-0.15	
14	**0.61	33	33	0.28	
15	**0.56	34	34	0.21	
16	*0.44	35	35	**0.48	
17	**0.58	36	36	0.23	
18	0.18	37	37	0.21	
19	-0.06				



نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن فقرات الصراع التنظيمي دالة إحصائياً عند  $0.01^{**}$ ، و  $0.05^{*}$ ، ما عدا الفقرات رقم (5، 6، 18، 19، 22، 26، 27، 29، 32، 33، 34، 36، 37) حيث تم حذفها لعدم دلالتها إحصائياً واتساقها مع الصراع التنظيمي.

## 7-2 الثبات:

تم تقدير ثبات أداة الدراسة باستخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في معامل ألفا كرونباخ وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (12): ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد محاور الإستبيان.

المتغير	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	09	0.74
	العدالة الإجرائية	08	0.74
	العدالة التعاملية	10	0.90
	العدالة التقييمية	07	0.73
العدالة التنظيمية ككل			0.84
الصراع التنظيمي			0.94

من خلال نتائج الجدول رقم (12)، نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبيان العدالة التنظيمية بأبعاده الأربعة قدرت ب  $0.84$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $0.01$ ، وقيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الصراع التنظيمي قدر ب  $0.94$ ، قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $0.01$ ، ومنه فالاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## 8. الدراسة الأساسية:

بعد القيام بالدراسة الاستطلاعية، وتأكيدنا من صدق وثبات الاستبيان، قمنا بإجراء الدراسة الأساسية.

## 1.8 مجالات الدراسة:

أ- المكانية: تم إجراء دراستنا في المؤسسة الجامعية ابن خلدون تيارت.

ب- الزمانية: بلغت مدة إجرائها من 15 مارس إلى غاية بداية شهر أبريل 2022.

ج- البشرية: لقد اقتصرَت الدراسة على عينة متكونة من 150 عامل.

## 2.8 خصائص عينة الدراسة الأساسية:

لقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 150 عامل تم اختيارهم عن طريق الصدفة في جامعة ابن خلدون تيارت، والجدول التالي يوضح توزيع العينة.

الجدول رقم (13): خصائص عينة الدراسة الأساسية

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص	
40%	60	ذكور	الجنس
60%	90	إناث	
100%	150	المجموع	
40%	60	25 - 35	السن
24%	36	36 - 46	
36%	54	47 فما فوق	
100%	150	المجموع	
00%	00	ابتدائي	المستوى التعليمي
08%	12	متوسط	
40%	60	ثانوي	
60%	90	جامعي	
100%	150	المجموع	
24%	36	3 - 12	الخبرة المهنية
40%	60	13 - 22	
36%	54	23 فما فوق	
100%	150	المجموع	
40%	60	عمال إداريين	الوظيفة
30%	45	عمال مكاتب	
10%	15	أعوان الأعمال	
20%	30	عمال مهنيين	
100%	150	المجموع	

### 3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- النسبة المئوية
- التكرار، معامل الثبات ألفا كرونياخ، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، المتوسط الحسابي

#### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم الإلمام بالخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية، وهي أساس لكل بحث علمي، حيث تم الاعتماد فيه على مجالات الدراسة والمنهج الوصفي التحليلي، ثم قمنا بتحديد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة، دون أن ننسى مجتمع وعينة الدراسة ولأساليب الإحصائية المستخدمة.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

1. عرض النتائج

2. مناقشة النتائج وتفسيرها

3. استنتاج عام

4. اقتراحات وتوصيات

## تمهيد:

بعد تطرقنا للفصل السابق الذي تعرضنا فيه إلى الإجراءات المنهجية سنتناول في هذا الفصل إلى تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة وهذا بعد أن قمنا بتطبيق الاستبيان على عينة الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

## 1. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

## 1.1 عرض النتائج المتعلقة بالفرضية العامة:

نص الفرضية: توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون تيارت.

لاختبار الفرضية العامة قمنا باستعمال معامل الارتباط بيرسون.

## الجدول رقم(14) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي:

الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	التفسير	معامل الارتباط	المتغيرات
17.82	127.31	دالة	**0.53	العدالة التنظيمية
11.89	143.43			الصراع التنظيمي

\*\*دالة عند 0.01

من خلال الجدول رقم (14) الذي يوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي بحيث بلغ معامل الارتباط بيرسون \*\*0.53 وهي قيمة الدالة عند 0.01 وهذا ما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي.

## 2.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون. - لاختبار الفرضية الجزئية قمنا باستعمال معامل بيرسون وذلك لمعرفة إذا كان هناك علاقة بين العدالة التوزيعية و الصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون تيارت.

## الجدول رقم (15) معامل الارتباط بيرسون العدالة التوزيعية و الصراع التنظيمي.

الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	التفسير	معامل الارتباط بيرسون	الفرضية الجزئية الأولى
5.10	32.23	دالة	**0.39	علاقة العدالة التوزيعية
11.89	143.43			الصراع التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن معامل الارتباط بيرسون قدر بـ  $0.33^{**}$  وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ومنه نقول أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون تيارت.

### 3.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

نص الفرضية: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون تيارت و لاختيار ذلك قمنا باستعمال معامل الارتباط بيرسون.

#### الجدول رقم (16) معامل الارتباط بيرسون الإجرائية و الصراع التنظيمي:

الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	التفسير	معامل الارتباط بيرسون	الفرضية الجزئية الثانية
4.68	28.66	دالة	$0.31^{**}$	علاقة العدالة
11.89	143.43			الصراع التنظيمي

$0.01^{**}$

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون قدر بـ  $0.31^{**}$  وهو قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ومنه نقول توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون تيارت.

### 4.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التعميلية والصراع التنظيمي ولاختبارها قمنا باستعمال معامل الارتباط بيرسون.

#### الجدول رقم (17) معامل الارتباط بيرسون التعميلية والصراع التنظيمي:

الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	التفسير	معامل الارتباط بيرسون	الفرضية الجزئية الثالثة
6.18	38.51	دالة	$0.49^{**}$	علاقة العدالة
11.89	143.43			الصراع التنظيمي

$0.01^{**}$

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون قدر بـ  $0.49^{**}$  وهو قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ومنه نقول توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعميلية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون تيارت.

**5.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:**

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطيه بين العدالة التقييمية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون تيارت.

ولإختبارها قمنا باستعمال معامل الارتباط بيرسون.

**الجدول رقم (18) معامل الارتباط بيرسون العدالة التقييمية والصراع التنظيمي:**

الافتراض المعيارى	المتوسط الحسابى	التفسىر	معامل الارتباط بيرسون	الفرضىة الجزئىة الرابطة
3.58	26.03	دالة	0.40**	علاقة العدالة
11.89	143.43			الصراع التنىظىمى

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل بيرسون قدر بـ 0.40\*\* وهذا قيمة الدالة عند مستوى الدلالة 0.01 وعليه نقول بأنه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين العدالة التقييمية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون تيارت.

**2. مناقشة النتائج:****1.2 مناقشة الفرضية العامة:**

من خلال نتائج الفرضية العامة التي توضح قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.53)، تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي وهذا ما يفسر لنا أنه كلما كانت هناك عدالة تنظيمية قل الصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون تيارت، وهذا ما يتفق مع دراسة (ذويب رميساء، 2019) الذي توصلت إلى أنه توجد دلالة لتأثير العدالة على الصراع التنظيمي، وكذلك دراسة (جبايلي عبد الحق، 2014) الذي توصل إلى أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية المطبقة في مؤسسة سونلغاز والولاء التنظيمي للعمال.

ويمكن تفسير ذلك بأن للعدالة التنظيمية وأبعادها الأربعة لها تأثير كبير في الحد من الصراع داخل الجامعة وكذلك تبني مبدأ العدالة في توزيع المهام المكافآت والترقيات من أجل التقليل من أسباب حدوث الصراع التنظيمي داخل الجامعة.

**2.2 مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:**

توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التوزيعية و الصراع التنىظىمى لدى جامعة ابن خلدون تيارت. من خلال نتائج الفرضية الجزئية الأولى التي توضح معامل الارتباط بيرسون تقدر بـ 0.39 ومن خلالها يتبين لها أن هناك علاقة بين العدالة التوزيعية والصراع التنىظىمى لدى عمال جامعة ابن خلدون تيارت.

وهذا ما يعكس لنا شعور العامل بالعدالة بخصوص ما يحصل عليه من مخرجات مقابل جهده في العمل وهذا ما يعني أن العمال لا يركزون فقط على كمية المخرجات بل يهتمون كذلك بعدالتها، وهذا ما يؤدي إلى رفع معنويات العمال و يقوي لديهم الدافع للإنجاز ويقلل من الصراع بداخل المؤسسة.

### 3.2 مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة ارتباطيه بين العدالة الإجرائية و الصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون تيارت. جاءت نتائج هذه الفرضية بقيمة معامل بيرسون 0.31 مما يؤكد لنا بوجود علاقة ارتباطيه بين العدالة الإجرائية والصراع التنظيمي وهذا ما يتفق مع دراسة (عدنان كنز، 2018) التي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطيه بين العدالة الإجرائية والصراع التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد. و يمكن القول أن جامعة ابن خلدون تيارت تستخدم السياسات والإجراءات الرسمية صنع القرارات، وتوزيع أعباء العمل وتقييم الأداء، وهذا يعكس شعور العمال بهذه العدالة داخل الجامعة مما يقلل من حدة ووجود الصراع داخل الجامعة وبين العمال.

### 4.2 مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطيه بين العدالة التعاملية و الصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون تيارت. فمن خلال نتائج التي جاءت في الجدول رقم (16) المعبر عن وجود علاقة ارتباطيه بين العدالة التعاملية والصراع التنظيمي بقيمة معامل بيرسون 0.49، وهذا ما يفسر لنا شعور العمال بعدالة تعاملهم مع إدارة الجامعة ونوعية المعاملة الشخصية وسلوك المسؤول أثناء تنفيذ الإجراءات الرسمية للقرارات، وتطبيق عدالة التعاملات داخل الجامعة ينخفض مستوى الصراع.

### 5.2 مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:

توجد علاقة ارتباطيه بين العدالة التقييمية و الصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون-تيارت. فمن خلال نتائج الجدول رقم(18) المعبر عن وجود علاقة بين العدالة التقييمية والصراع التنظيمي، بقيمة معامل بيرسون 0.40، وهذا ما يوضح لنا أن المعايير التي تستخدمها الجامعة في تقييم أداء العمال واضحة وعادلة، وكذلك الترقيات الوظيفية تكون بشكل عادل بعيد عن العلاقات الشخصية، من خلال هذه التقييمات والمكافآت العادلة يشعر العمال وجود عدالة تقييمية لأدائهم داخل الجامعة مما يقلل الصراع داخل الحرم الجامعي.



## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة والتي تهدف أساسا إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي داخل جامعة ابن خلدون تيارت. ومن خلال النتائج تم التوصل إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون تيارت.

## الاستنتاج العام:

- استنادا إلى كل ما توصلنا إليه من نتائج و مناقشة الفرضية العامة و الفرضيات الجزئية نستنتج ما يلي:
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون تيارت.
  - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و الصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون تيارت.
  - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون تيارت.
  - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون تيارت.
  - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التقييمية والصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون.

## الاقتراحات و التوصيات:

- بعد معالجتنا لموضوع العدالة التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي لدى عمال جامعة ابن خلدون -تيارت- ومعرفة مختلف أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية و التعاملية و الإجرائية و التقييمية) و علاقتها بالصراع و على ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن أن تقدم مجموعة من التوصيات و الاقتراحات المتمثلة في ما يلي:
- 1- العمل على تطوير إدراك العاملين بأهمية العدالة التنظيمية الذي ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين.
  - 2- توعية وتثقيف العمال بمفاهيم العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي، و ذلك من أجل تجنب حدوث الصراع داخل الجامعة.
  - 3- العمل على إقامة لقاءات بين العمال و المسؤول داخل الجامعة من أجل التعرف على مشاكلهم التي تواجههم في المؤسسة الجامعية و العمل على حلها، و ذلك من أجل شعور العامل بوجود عدالة تنظيمية.
  - 4- اتخاذ القرارات النزيهة و العادلة من قبل المسؤول في الجامعة و مبنية على أسس واضحة و ثابتة تضمن المساواة و كذلك الاهتمام بالتوزيع العادل لمخرجات العمل. كالأجور و المكافآت من أجل خلق جو عمل بعيد عن الصراعات و النزاعات.

## خاتمة:

تناولنا في هذه الدراسة موضوع " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي " داخل جامعة ابن خلدون - تيارت - من الجانب النظري والتطبيقي، وذلك من أجل معرفة العلاقة بينهما، ومدى إحساس العمال بالعدالة داخل المؤسسة، وبما أن العدالة التنظيمية هي المحك الذي يحكم به الفرد على عدالة الأسلوب الذي يتبعه المسؤول في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، فإنه من خلالها يشعر العامل بوجود عدالة بينه وبين العمال الآخرين، ومن خلال ما تم التوصل إليه يجب على المؤسسات الحرص على تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية، التقييمية)، من أجل التأثير إيجابا على العاملين، والزيادة في مستوى أدائهم وتقوية روابطهم وانتمائهم للمؤسسة، وكذا التقليل من الصراعات.

## قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

1. إبراهيم شمسة أحمد عيسى، واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والوظفين، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا رسالة دكتوراه، عمان الأردن، 2007.
2. أبو سمعان محمد ناصر راشد، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، 2015، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة.
3. أحمد يوسف أحمد اللوح: الصراعات التنظيمية وإنعكاساتها على الرضا الوظيفي (دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية)، 1429هـ/2008م، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
4. إدريس عبد الرحمن، المرسي جمال الدين محمد. (2002)، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيقات عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
5. إمام زكريا بشير. (2003)، مفهوم العدالة بين الفكر الإسلامي والفكر الغربي، روائع مجد لاوي لنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
6. بحري صبري خرموش، من العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، المجلد 03، الإصدار 2، 2017.
7. بن دحو سمية، د. سهيل مقدم. (2017)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عتية من الموظفين بالمدرسة الوطنية للحمارك بوهران، مجلة التنمية البشرية العدد 7.
8. بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري ، ديوان المطبوعات الجامعية.
9. بوقليع محمد، العدالة التنظيمية وأثرها على تحسين أداء العاملين (دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا 2011.
10. بونقاب مختار، مجلة إقتصاديات شمال إقتصادية شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26 لسنة 2011.
11. جاب الله رفعت محمد. (1991)، محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء، المجلد لعلمية لكلية الإدارة والإقتصاد، قطر، العدد (2).
12. حضدل سمية. (2015)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

13. الحميد منال، العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة، أطروحة دكتوراه، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية 2012م-1433هـ السعودية، مكة المكرمة.
14. خرموش مراد رمزي.(2014)، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين مع القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة .
15. الخزاعي ماهر علي.(2013)، أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، رسالة مقدمة للحصول على الماجستير في إدارة الأعمال، دمشق.
16. خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوفيق المهني لدى عمال بقطاع الصحي، 2014، رسالة ماجستير في علم النفس العمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي، جامعة سطيف2.
17. دراوشة نجوى. 2017، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13، عدد3، 2017.
18. رابح العايب. (2006)، مدخل المبادئ إلى ميادين علم النفس العمل، دار الهدى للطباعة والنشر عين مليلة طبعة أولى.
19. زهير بوجمعة ستاوي، الصراع التنظيمي و ادارة المنظمة .دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن .عمان .
20. سامية خميس أبرندا.(2007)، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية"(دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
21. السعود راتب. (2009)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق، جامعة عمان العربية للدراسات العربية، عمان، المجلد25-العدد(1+2).
22. السعود راتب. (2009)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق، جامعة عمان العربية للدراسات العربية، عمان، المجلد25-العدد(1+2).

23. سليمان تيش تيش محمد لمين، خياط أميرة، العدالة التنظيمية، المحددات والنتائج El-khaldounia Journal of Human and social Sciences.12(1)2020.
24. شروق عبد الأمين المبروك. (2010)، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري، قد من هذه الرسالة إستكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن.
25. صلاح عنت، الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، أطروحة دكتوراه العلوم تخصص إدارة الموارد البشرية. 2018/2017.
26. عبادو خديجة. (2012)، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد(18).
27. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة1، المكتبة العصرية، مصر.
28. عثمانى أمينة، التحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة وآليات إرشادها، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2015/14: 06.
29. عثمانى أمينة، التحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة وآليات إرشادها، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2015/14: 06.
30. عربان علاوة، عباس فيصل، 2017، الثقافة التنظيمية و أثرها على ادارة الصراع التنظيمي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة آكلي محند أولحاج . البويرة
31. عطا خالدية مصطفى، يرم مها عارف، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المصرية، مجلة كلية المأمون الجامعة، 2014، العدد23.
32. العطية ماجدة. (2003)، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجامعة، الطبعة1، دار الشروق للنشر والتوزيع.
33. العميان محمود سليمان. (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
34. عيسات فاطمة الزهرة، جميل أحمد، المحلة الجزائرية للعملة والسياسات الإقتصادية، العدد07، 2016.
35. فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي و الادارة، الطبعة1، 2006.
36. كمال محمد المغربي، سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، الطبعة الثالثة.2004.
37. محفوظ أحمد جودة. (2010)، إدارة أعوان البشرية، الطبعة1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

38. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الجماعات، 2009.
39. محمد فتحي عبد الفتاح حسين. (2020)، العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بين جامعة الأزهر بالقاهرة، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنصور، المجلد (2)، العدد (3).
40. معمري حمزة. (2014)، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
41. معمري حمزة، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2014/2013، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
42. منصور زوليخة، إشراف بكري، واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار، 2018-2019.
43. المومني واصل جميل. 2006، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، طبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
44. نعساني عبد المحسن. (2007)، "إختبار أثر المستوى التنظيمي لمتغير وسيط في علاقة الهيكل التنظيمي بالعدالة التنظيمية"، مجلة بحوث جامعة حلب سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، العدد 15.
45. نهي حياة. (2014)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، الجزائر.

#### المراجع بالأجنبية:

46. Hasan Ali Al-zu'bi, "A study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction" international Journal of Business and Management, vol.5 (no)12 December.2010.
47. Ael akermir . A.Gueppero. s niveau.J(SD).comportement organisationnel Justue organisationnell.enjeux de carrière et epuisement professionnel.deboec.
48. Bies ،R. L shpior ،D.L، (1988)، "voice and Justification: their influence on procedural Fairness Judgments".Academy of Management Journal.vol 31.



49. Calorinepiasechi."l'utilisation de la justice Organisationnele dans une démarche de prévention des risques psychosociaux".
50. Floger.R,Copanzano.R,(1998), Organizational justice and human resource managemet. dondon souge publicatios.
51. Gilmour.S.M.2006.organizational wlture the communication of loyaty anethrrography.moster s thesis by research, communiciation Studiesuniversity of canberra.
52. Karriker.j. willaims.m.(2009). Oroganizational Justice and Organizationel citizenship behovior.a.modiated multifori model, Journal i mangment.vol. (35).w: 01.
53. Marie-Hélène chévrefills."étude longitudinale du lien entre la justuce oranisationnelle et leviveau dnggement orgnisationnel chez les travailleurs du secteur ds technologies des l'information et des communications".école de relations industrielles favculté des arts et dessciences 2013.
54. Moorman,RR(1991)"Relationship between organizational Justice and organizationl citizenship beshaviorsM:do faimess perceptions influence employee citizenship?" Jumal of applied psy chology.vol.76.no.G,pp
55. saal.fet and moore, S.(1993)."perceptions of promotional Fairness and promotion candidates qualfication" Jornal of Applied psychology,vol 78.

ملاحق

## الملحق رقم (01): جدول التحكيم

اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	مؤسسة الإنتماء
حمدادة ليلي	أستاذة محاضرة أ	جامعة ابن خلدون تيارت
بلعربي عادل	أستاذ محاضر أ	جامعة ابن خلدون تيارت
مني عبد الحفيظ	أستاذ محاضر ب	جامعة زيان عاشور الجلفة
عمارة الجيلالي	أستاذ محاضر ب	جامعة ابن خلدون تيارت
بوشريط نورية	أستاذ محاضر أ	جامعة ابن خلدون تيارت

الملحق (02): استبيان نهائي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية



تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية \_ماستر\_

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي

### لدى عمال جامعة ابن خلدون تيارت

أخي العامل، أختي العاملة تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد بحث علمي نضع بين أيديكم جملة من الفقرات، والرجاء منكم أن تقرؤا كل عبارة بتركيز وتمعن، والإجابة بما ترونه مناسباً بوضع العلامة (X) أمام كل عبارة، علماً أنه لا توجد إجابة صحيحة وإجابة خاطئة، ونعلمكم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي، نرجو منكم أن لا تتركوا أي عبارة دون أن تجيبوا عليها وشكراً على تعاونكم.

1. السن: .....

2. الجنس:  ذكر  أنثى3. المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4. الخبرة المهنية: .....

5- الوظيفة: .....

رقم الفقرة	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	تناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء					
02	توزع الحوافز المالية على العمال حسب الاستحقاق					
03	يتناسب راتي الشهري مع المجهودات التي أبذلها في عملي					
04	أحظى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي أبذله					
05	الأجر القاعدي يتميز بالعدالة بين العمال					
06	يتناسب راتي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية					
07	يمنحني قانون الوظيف العمومي الحالي الحوافز المناسبة					
08	تتأثر مكاتي الوظيفية بطبيعة علاقتي الشخصية مع المسؤول					
09	أرى أن أعبائي وواجباتي مناسبة جدا					
10	يتخذ المسؤول القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية.					
11	القرارات المتعلقة بعملي تتخذ عقب معلومات كافية					
12	يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع العمال دون استثناء					
13	يشرح المسؤول القرارات الإدارية ويزود العمال بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها					
14	يحرص المسؤول من أن يبدي كل عامل داخل الجامعة رأيه قبل اتخاذ القرارات المصيرية					
15	تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة بالعدالة					
16	يتيح المسؤول المجال للعمال لمناقشة القرارات التي يتخذها					
17	يتخذ المسؤول قرارات العمل بأسلوب عادل					
18	تربطني علاقات طيبة مع زملائي في العمل					
19	يناقشني المسؤول حول القرارات المتعلقة بعملي					
20	يراعي المسؤول مصلحتي الشخصية في القرارات المرتبطة بعملي.					
21	يتم استشارتي بالنشاطات الرسمية وغير الرسمية قبل حدوثها					
22	يتسم سلوك المسؤول بالجامعة بالإنصاف والعدالة					
23	يحرص المسؤول على تعزيز روح التعاون في العمل					
24	أشعر بنزاهة المسؤول في حسم النزاعات بين العمال					

					يظهر المسؤول اهتماما بالحقوق الوظيفية للعمال	25
					يتعامل معي المسؤول بكل ود واهتمام عندما يتخذ قرارا يتعلق بمهامي	26
					يعطي المسؤول الأولوية لمصلحتي كموظف قبل إتخاذ أي قرار	27
					يقيم أداء العاملين داخل المؤسسة الجامعية من طرف المسؤول بمعايير عادلة	28
					أرى أن المعايير التي من خلالها يتم تقييم أدائي في الجامعة واضحة	29
					هناك فرصة مهيأة للعمال للتظلم من التقييمات غير العادلة في حقهم	30
					أعتقد بأن جميع الترقيات الوظيفية في المنظمة تتم بعيدا عن العلاقات الشخصية	31
					أحظى بالترقية المناسبة كلما حرصت على جودة أداء عملي	32
					يساعدني نظام تقييم الأداء المطبق في منظمتي على معرفة أوجه القوة والضعف في أدائي	33
					تكافئ الإدارة العليا في منظمتي جميع العمال وفق أدائهم	34
					أشعر أن هناك غموض في المهام الموكلة إلي	35
					أشعر بتداخل في مسؤوليات وظيفتي	36
					أشعر بعدم العدالة في توزيع المهام بين العمال.	37
					يتم منح بعض العمال سلطات أوسع من غيرهم	38
					أشعر أن هناك عدم العدالة مع العمال	39
					أشعر أن هناك عدم استخدام أسس علمية لتوزيع الموارد البشرية بين المصالح الإدارية	40
					أشعر أن هناك عدم التساوي في فرص الترقية	41
					أشعر أن هناك اتاحة الفرصة للموظفين في وضع القرارات واتخاذها	42
					أشعر أن هناك تفضيل إدارة دون إدارة في توزيع الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي	43
					تتيح الإدارة للعاملين المجال للنقاش والحوار والقدرة على الإقناع	44

					يراعي المسؤول قدرات الموظفين عند توزيع المسؤوليات	45
					أرى أن الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاري.	46
					أستقبل الأوامر من أكثر من جهة مسؤولة.	47
					أشعر أن هناك غموض في المسؤوليات الموكلة.	48
					الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة	49
					الإضاءة والتهوية في مكنتي غير مناسبة لأداء عملي	50
					أتعارض مع زملائي حول أداء بعض المهام.	51
					أشعر بعدم ارتياح في العلاقات مع زملائي	52
					يشجع المسؤول الموظفين	53
					يراعي المسؤول قدرات الموظفين عند توزيع المهام.	54
					يطبق المسؤول النظام بصرامة.	55
					يشجع المسؤول العمل الجماعي	56
					أجد عملية الاتصال غير فعالة	57
					أتفادى النقاش حول الخلافات داخل العمل	58
					أحاول التواصل مع زملائي	59
					أشارك زملائي من أجل التوصل إلى حلول	60
					أصر على كلامي وأرائي ولا أتنازل عليها	61
					أجتنب الخلاف مع زملائي	62
					أشعر بقلق عندما يخالف الطرف الآخر رأبي	63
					لا يعجبني أسلوب التسلط	64
					تتدخل الإدارة في حل الصراعات بين العمال.	65
					تحميل الإدارة شكاوى أطراف الصراع.	66
					تعتبر الإدارة حل الصراعات مضيعة للوقت	67
					تعمل الإدارة على إيجاد حل بين طرفين	68
					تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة	69
					يدرس المدير الأسباب المؤدية للصراع ويضع أهداف مشتركة يتفق عليها أطراف الصراع	70
					يناقش المدير أفكاره مع العمال لتجنب أي قرار يؤدي إلى خلاف	71

## الملحق رقم (03): مخرجات الـ SPSS

## Corrélations

		العدالة التوزيعية	العدالة الاجرائية	العدالة التعاملية	العدالة التقييمية
العدالة_التوزيعية	Corrélation de Pearson	1	,796**	,752**	,531**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,003
	N	30	30	29	30
العدالة_الاجرائية	Corrélation de Pearson	,796**	1	,896**	,600**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	30	30	29	30
العدالة_التعاملية	Corrélation de Pearson	,752**	,896**	1	,648**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	29	29	29	29
العدالة_التقييمية	Corrélation de Pearson	,531**	,600**	,648**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	
	N	30	30	29	30
العدالة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,887**	,944**	,944**	,760**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29

## Corrélations

		العدالة_التنظيمية
العدالة_التوزيعية	Corrélation de Pearson	,887**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	29
العدالة_الاجرائية	Corrélation de Pearson	,944**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	29
العدالة_التعاملية	Corrélation de Pearson	,944**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	29
العدالة_التقييمية	Corrélation de Pearson	,760**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	29
العدالة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	29



### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	35,7
	Exclue <sup>a</sup>	54	64,3
	Total	84	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	35,7
	Exclue <sup>a</sup>	54	64,3
	Total	84	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,741	8

RELIABILITY

/VARIABLES=27س 26س 25س 24س 23س 22س 21س 20س 19س  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	29	34,5
	Exclue <sup>a</sup>	55	65,5
	Total	84	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	9

RELIABILITY

/VARIABLES=34س 33س 32س 30س 29س 28س  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA

