

## تشخيص العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي

### Diagnosing the correlation between organizational justice practices and the level of organizational conflict

نور الدين طالب أحمد\*<sup>1</sup>، خالد رجم<sup>2</sup>، زينب شطبية<sup>3</sup>

<sup>1</sup>جامعة غرداية، الجزائر، talebahmed.nouredine@univ-ghardaia.dz

<sup>2</sup>جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، redjemkhaled@gmail.com

<sup>3</sup>جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، zchetiba@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/06/23

تاريخ الاستلام: 2021/05/22

#### ملخص:

نهدف من خلال هذه الدراسة تشخيص مدى تأثير ممارسات العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية) في الحد من مستوى الصراع التنظيمي، تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وقد تم الاعتماد على كل من أداة المقابلة وكذا الاستبيان، فقد تم توزيع 56 استبياناً، وقد اعتمدنا في تحليله على برنامج SPSS، إذ توصلنا إلى أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي ووجدنا أن البعد الأكثر تأثيراً في الصراع التنظيمي هو بُعد العدالة التقييمية، كما تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن المستوى العام للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي كانا متوسطين. كما لاحظنا أيضاً أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول العدالة التنظيمية بأبعادها والصراع التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية.

**الكلمات المفتاحية:** عدالة توزيعية، عدالة تقييمية، عدالة إجرائية، عدالة تعاملية، صراع تنظيمي.

ترميز JEL: J2 , J5

#### Abstract:

We aim through this study to diagnose the impact of organizational justice practices in its dimensions (distributive justice, procedural justice, transactional justice, evaluative justice) in reducing the level of organizational conflict, the study was conducted on a random sample of the employees of Algeria Telecom -Ouargla, we used as study tools the observation and the questionnaire, we distributed 56 questionnaires, and we relied on their analysis on SPSS program, we concluded that there is a correlation between organizational justice and organizational conflict. We found that the most influential dimension in organizational conflict is the dimension of evaluative justice; We also concluded that the overall level of organizational justice and organizational conflict were average. We noted that there are no statistically significant differences for the responses of the sample members about organizational justice in its dimensions and the organizational struggle due to personal variables.

**Keywords :** distributive justice, appraisal justice, procedural justice, transactional justice, organizational conflict.

**JEL Classification Codes:** J2 , J5

## 1. مقدمة:

تجمع الدراسات الحديثة في مجال إدارة الأعمال أن أهم مرتكز من مرتكزات نجاح المنظمات وريادتها هو المورد البشري والذي يعتبر حسب الكثير من المنظرين الثروة الحقيقية للمنظمات؛ لذا أصبح من الضروري لقادة المنظمات ومسيرها الاهتمام بكل ما يحيط بهذا المورد الاستراتيجي بما يضمن زيادة كفاءته وفعاليته. ومن أهم هذه الجوانب دراسة السلوك التنظيمي وتوجيهه بما يحقق رضا العاملين وبالتالي ضمان ولائهم؛ ولعل أقصر طريق لذلك هو تحقيق مستوى من العدالة بينهم مما يكفل توجيه جهودهم و تركيزهم على خدمة أهداف المنظمة بما لا يتعارض مع ميولهم وأهدافهم الشخصية؛ وهذا كفيل بإبعاد احتمالية ظهور صراعات بينهم؛ وهذا ما يطلق عليه في أدبيات إدارة الأعمال بالعدالة التنظيمية و التي يمكن من خلالها توجيه سلك العاملين بما يضمن مصالحهم الشخصية من جهة؛ ويحقق اهداف المنظمة من جهة أخرى.

من هنا تبرز إشكالية هذه الورقة البحثية و التي تتلخص فيما يلي:

**كيف تساهم العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي في مديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟**

**-الإشكاليات الفرعية:**

ما مستوى العدالة التنظيمية لدى عاملي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة ؟

ما مستوى الصراع التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة ؟

ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر

بورقلة ؟

• هل توجد فروقات لإجابات أفراد العينة حول المحور العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية؟

**- الفرضيات:**

• تتمتع المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة بمستوى عال من العدالة التنظيمية.

• مستوى الصراع التنظيمي لدى العاملين المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة منخفض .

• هناك علاقة ارتباطية عكسية بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

• ليس هناك فروقات لإجابات أفراد العينة حول محور العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية.

**-أهداف الدراسة**

• الوقوف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة؛

• استكشاف مستوى الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛

• التعرف على مدى تأثير العدالة التنظيمية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي محل الدراسة.

• محاولة معرفة مدى تأثير العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

## -الدراسات السابقة-

1- خالدية مصطفى عطا، مها عارفة بريسم، سامي احمد عباس، مجلة كلية المأمون، العدد 23، 2014، بعنوان (العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي/دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية) هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر ابعاد العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية بأبعادها والصراع التنظيمي، وتقييم الاحساس بالعدالة التنظيمية ومستوى الاستراتيجيات اللازمة في الحد من الصراع لدى العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية. وتمثلت اداة الدراسة في استبانة موزعة على عينة عشوائية مكونة من 46 موظفاً من مختلف المستويات والمؤهلات العلمية، وتمثلت الأساليب الاحصائية المعتمدة لمعالجة البيانات في: (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار، الفاكرونباخ) باستخدام برنامج SPSS . وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي رئاسة الجامعة المستنصرية ؛
  - تفاوت مستوى الاهتمام بمتغيرات الصراع التنظيمي الرئيسية وفقاً لقيم الوسط الحسابي؛
  - وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين كل من أنواع العدالة التنظيمية واستراتيجيات الصراع التنظيمي.
- 2- سعيد بن فايز بن محمد السبعي، 2012 بعنوان (العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي)، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، وُزعت على 190 مشرفاً تربوياً. لحساب صدق وثبات الأداة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ. وتمثلت الأساليب الاحصائية المعتمدة لمعالجة البيانات في: (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار، الفاكرونباخ) لدرجات التطبيق والممارسة، كما استخدم تحليل التباين الأحادي ANOVA، باستخدام برنامج SPSS وتوصلت نتائج الدراسة الى:

- أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية (بأبعادها) ودرجة ممارسة أساليب إدارة الصراع جاءت جميعها بدرجة متوسطة؛
- هناك علاقة ارتباطيه بينهما باستثناء أسلوب الإيجار من أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

3- ياسر لطيف خلف، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 99 المجلد 23، 2017، بعنوان (دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي/دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة ايرث لنك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات) هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة وأثر التغيير التنظيمي بأبعاده على الصراع التنظيمي في شركة ايرث لنك العراق، وعلى مستوى التغيير التنظيمي وأثره في تخفيف حدة الصراع في المنظمة، اعتمدت الدراسة على اداة الاستبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من 100 موظف، وتوصلت

## تشخيص العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي

النتائج الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي وأبعاد الصراع التنظيمي، مما يدل على أن للتغيير التنظيمي في الشركة محل الدراسة دور فعال وجوهري في تقليل الصراع التنظيمي بها.

### 2. الإطار النظري للدراسة:

#### 1.2. مفهوم العدالة التنظيمية:

استمدت العدالة التنظيمية مفاهيمها من نظرية العدالة التي نادى بها Adams سنة 1964، إذ تفترض هذه النظرية أن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات إلى مدخلات الآخرين، ففي حالة تساويهما فإنه يشعر بالمساواة والعدالة أما إذا حصل الآخرين على مخرجات أكبر من المدخلات أو العكس فإن الفرد يشعر حينها بعدم المساواة وهذا بدوره يخلق لديه حالة من التوتر. وقد لاقت هذه النظرية اهتماماً كبيراً منذ نشأتها الأولى نظراً لأهمية الموضوع، لأن الأفراد يبحثون عن العدالة والمساواة لدى أرباب العمل (رهيو، 1014، ص190)، و طالما شكّل مفهوم العدالة التنظيمية جدلاً بين الباحثين؛ وسنحاول فيما يلي عرض أهم هذه المفاهيم من خلال الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (01): تعريفات العدالة التنظيمية من وجهة نظر بعض الباحثين

الرقم	الباحث - السنة	التعريف
01	هديل كاظم سعيد	"هي درجة ادراك الفرد لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة من قبل رئيسه، ومقارنة ما قدمه من جهود في مجال عمله وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات مقارنة بمجهود ومردودات نظرائه"
02	حاكم جبوري علك الخفاجي. 2012	"العدالة سلوك أخلاقي نابع من رفض التعامل على أساس التحيز تحت أي مسوغ ومعاملة الجميع على أساس الأداء والقوانين والتعليمات"
03	Cyprien Delaporte. 2016	يعتبرها علماء النفس "الإنصاف المتصور في التبادلات التي تجرى في المنظمة، سواء كانت اجتماعية او اقتصادية، وإشراك الفرد في العلاقة مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه ومع المنظمة التي اتخذت كنظام اجتماعي"
04	Jean-Christophe Durand. 2014	"هي تصور للعدالة التي يمتلكها الأفراد في العمل، بما يتعلق بردود أفعالهم السلوكية والمعرفية والعاطفية"
05	نماء جواد العبيدي. 2012	"هي ادراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء منحهم المكافآت أو التعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً"

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على المصادر في الجدول.

من خلال ما سبق من تعريفات، يمكن القول بأن العدالة التنظيمية هي «درجة الإدراك والتصور للعدالة التي يحسّ بها الأفراد في العمل، وشعورهم بالتجاوز فيما يتعلق بحالة العدالة المتوقعة؛ بالإضافة إلى مجموعة من الإجراءات والتفاعلات بين الأفراد والمنظمة يراد منها تحقيق الأهداف».

## 2.2. أبعاد العدالة التنظيمية (أنواعها):

تعددت آراء الباحثين فيما يتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية فهناك من يذهب إلى أنها تتضمن بعدين هما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، وهناك من يقول بأنها ثلاث أبعاد و ذلك بإضافة بعد عدالة التعاملات أو التفاعلات، ومنهم من اضاف بعدا آخر وهو عدالة التقييم، وهو ما سنعتمده عليه في هذه الورقة البحثية بحيث سنركّز على الأبعاد الأربع وهي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية (التفاعلية)، العدالة التقييمية.

**أولاً: العدالة التوزيعية:** ويعتبر أول الأبعاد ظهورا ويرجع الفضل في اكتشافه إلى جهود Adams عام 1965 من خلال نظرية المساواة التي قدمها خلال تلك الفترة، ويقصد بعدالة التوزيع عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وتقوم فكرة العدالة التوزيعية على أن الفرد يقوم بإجراء عدد من المقارنات التي على أساسها يقرر مدى توفر العدالة التوزيعية في مكان العمل، كما اعتُبرت بأنها العلاقة المقدمة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة. (عطا وآخرون، د ت، ص131).

ويمكن القول أيضا أنّ عدالة التوزيع هي درجة الشعور المتولدة لدى الأفراد العاملين ازاء عدالة القيم المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمة، وبما ان عدالة التوزيع تتعمق بالنتائج او المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، فان عدالة التوزيع تنطوي على جانبين أساسيين. (رهبو، 1014، ص192):

- جانب مادي: يعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.
  - جانب اجتماعي: يعبر عن المعاملة الشخصية للفرد ال يحصل على المكافآت، وذلك من قبل متخذي القرار.
- ثانياً: العدالة الاجرائية:** و يُعتبر أول من استخدم مصطلح العدالة الإجرائية (welker & Thibant 1974) للإشارة إلى النتائج النفسية والاجتماعية المترتبة على تنوع الاجراءات، كما انها تعبر عن الوسائل بينما العدالة التوزيعية تعبر عن النهايات، وتعد العدالة الإجرائية موردا مهما في التبادل الاجتماعي، وتكتسي أهمية بالغة لاختصاصها باتخاذ قرارات توزيع النواتج، مما يؤكد احتمال العدالة في النتائج بعيدة المدى مما يساهم في شعور العاملين بقيمة الذات. (الذبحاوي، 2016، ص313)، كما أنها عبارة عن مدى احساس العامل بعدالة الاجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات التنظيمية، ووصفت أيضا بأنها قضايا الانصاف حول الاساليب والآليات والعمليات المتبعة في تحديد النتائج. (رهبو، 1014، ص192).

ويمكن اعتبار عدالة الإجراءات بأنها "التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، وترتبط العدالة بمدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، أي أنه كلما كانت هناك ثقة متبادلة بين هؤلاء، كلما شعر العاملون بعدالة الإجراءات

بشكل أكثر. (راضية، 2018، ص5). وتعتبر الإجراءات عادلة إذا استجابت للمعايير التالية (Piasecki, 2017,P61):

✓ تطبيقها بطريقة ثابتة بين الأفراد وفي الوقت المناسب (الاتساق)؛

✓ أن لا تؤخذ وفقا لمصالح شخصية (عدم التحيز)؛

✓ جمع معلومات دقيقة، تكون قادرة على تصحيحها وتكون أخلاقية ومعقولة من الناحية الأخلاقية؛

✓ القدرة على الأخذ في الاعتبار آراء وقيم واحتياجات مختلف الأطراف.

**ثالثاً: العدالة التعاملية (التفاعلية) :** تعتبر عدالة التعاملات امتدادا لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير الى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الافراد وترتبط بشكل اساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين على نحو من (المصادقية والاحترام والدبلوماسية...والخ) ، وبمعنى اخر فإنها تتلّق بجودة التعامل التي يتصف بها متخذو القرار. (العطوي، 2007، ص6).

وأشار آخرون إلى أنها تضم نوعين من العدالة هي عدالة العلاقات الشخصية Interpersonal Justice وعدالة المعلومات Informational Justice ، فعلاقة العلاقات الشخصية تشير الى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين. اما عدالة المعلومات فإنها تركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول اسباب استخدام إجراءات معينة او طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق واكيد مثل (تقديم المدير شرحا وافيا للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم )، بمعنى اخر تعني عدالة المعلومات المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم. (العطوي، 2007، ص6).

وتعني العدالة التعاملية أحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية. وهناك صلة مباشرة للعدالة التعاملية مع الجانب الإنساني للممارسات التنظيمية، بينما العدالة التوزيعية والإجرائية تختص بعمل المنظمة، فالعدالة التعاملية تركز على سلوكيات الأفراد والاتصال الشخصي بهم من قبل الإدارة العليا للمنظمة على عكس العدالة التوزيعية والإجرائية. وتعرف أيضاً بأنها الطريقة التي تعامل الإدارة بها الأفراد ويتعلق الأمر بالسمة الإنسانية والممارسات التنظيمية. (الذبحاوي، 2016، ص313).

وقد تمّ إجمال المبادئ التي تتسم بها المعاملة العادلة في أربعة قواعد هي (الذبحاوي، 2016، ص313-314).

- الصدق Truthfulness: يجب أن تكوف الإدارة منفتحة ونزيهة وصريحة عند تنفيذ إجراءات اتخاذ القرار؛

- التسويغ (التبرير) Justification: يجب أن توفر الإدارة التفسيرات الملائمة لنتائج عملية القرار؛

- اللياقة Propriety: الابتعاد عن الاقوال والعبارات غير مناسبة؛

- الاحترام Respect: يجب أن تعامل الادارة الأفراد باحترام وكرامة.

**رابعاً: العدالة التقييمية:** يؤثر تقييم أداء الأفراد العاملين في احساس الفرد بالعدالة أي الطريقة التي تعامل بها الإدارة الأفراد بعيداً عن التحيز والمحاباة وتعبير عن مدى احساس الأفراد بعدالة ونزاهة التقييم الإداري الخاص بالأداء والسلوك والذي يعزز اطمئنانه ازاء ترقبته الوظيفية وتقييم أداءه. (رهيو، 1014، ص194).

و يمكن القول بأنها العدالة التي تتضمن عمليات واجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكيد من أن حقوق العاملين ومستويات أداءهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة حيث تؤمن لهم الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي الضروري لرضا العاملين عن العمل. ومن خلال ملاحظة أداء العديد من المنظمات وجد أن عملية تقييم أداء العاملين يمكن أن تؤثر في احساس الشخص بالعدالة، وهنا برزت الحاجة الى ضرورة تطبيق العدالة التقييمية في عموم المنظمات. (عطا وآخرون، د ت، ص134).

وتتمثل أهميتها في ارتباطها الوثيق بتقييم أداء العاملين وهو ما يفسر لجوء العديد من المنظمات الى هذا الأسلوب الإداري للوقوف على مستوى أداء كل فرد من خلال مجموعة من المعايير تهدف إلى معرفة جوانب القصور في الأداء ومن ثم معالجته وتعزيز الأداء العالي والتميز ومكافئته.

### 3.2. الصراع التنظيمي:

من الصعوبة بمكان إيجاد تعريف موحد ومحدد للصراع ذلك أنه يأخذ العديد من الأشكال ويحدث في إعدادات مختلفة. ويمكن القول أنه يمثل في جوهره، خلافاً أو تناقضاً أو عدم توافق، ويمكن إطلاق مصطلح "الصراع" على كل حالة يوجد فيها أفراد أو جماعات لا تتفق أهدافها أو إدراكاتها أو عواطفها وتؤدي إلى تعارض (Souad, P29).

وعلى اعتبار تعدد مفاهيم الصراع التنظيمي لدى المنظرين، سنحاول إعطاء مجموعة منها في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (02): تعريفات الصراع التنظيمي من وجهة نظر بعض الباحثين.

الرقم	الباحث - السنة	التعريف
01	Bertrand Eliza Bertrand & & Nastazja Thurck Emilie 2014	"خلاف حول القضايا الجوهرية أو الاحتكاكات الناتجة عن مشاكل العلاقة بين الأفراد أو الجماعات على مستوى العلاقات الشخصية، ويفسر سلوك واحدا تلو الآخر على أنه تدخل مع أهدافها أو باعتباره انتهاكا لحقوقه"
02	ياسر لطيف خلف 2017	"هو حالة من النزاع أو الخصام أو الخذلان أو الخلاف تنشأ بين أطراف العلاقة، أو هو نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في وقت واحد، وأنه الوضع الذي يتطلب اتخاذ قرار معين بين حاجتين متناقضتين"
03	خالدية مصطفى عطا، مها عارف برسيم، سامي أحمد عباس	"صورة من صور التفاعل ينتج عنها عدم اتفاق بين الأفراد العاملين سواء من داخل المنظمة أو خارجها وذلك بهدف أحداث تغيير ايجابي أو سلبي في بنية وقيم ومعايير المنظمة والأفراد العاملين فيها"

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على المصادر في الجدول.

يمكننا أن نستخلص من مجموع التعريفات التي عرضها الجدول أعلاه أن الصراع التنظيمي " هو سلوك تنظيمي مستمر ينجم عن عملية التفاعل التي تحدث داخل المنظمة بين الأفراد أو الجماعات من أجل الحصول

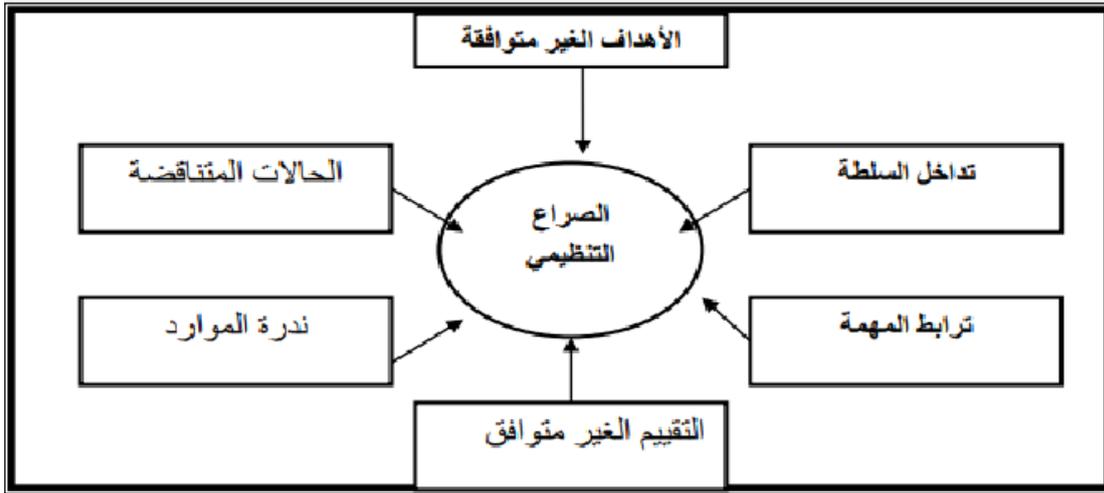
## تشخيص العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي

على أهداف معينة أو الى تحقيق مصالح شخصية أو نتيجة لتعارض قيم المنظمة مع القيم الاجتماعية مما تؤثر على طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات بصفة خاصة وعلى فعالية المنظمة بصفة عامة ."

**أولاً: أسباب الصراع التنظيمي:** أن الصراعات التنظيمية لا تأتي من فراغ، بل أن هناك العديد من مسبباتها، إلا أن الصراع داخل الفرد عادة ما تنشأ عندما يكون غير متأكد مما هو غير متوقع القيام به من مهام، وهناك ست أسباب للصراع داخل المنظمة وهي. (الطائي وآخرون، د ت، 173-174):

- الصراعات الشخصية و التي تنشأ عند شخص واحد يعاني من الاجهاد؛
- المشاكل الناجمة عن صراع الدور، وتنشأ عندما يحدث الصراع في دور واحد في المنظمة؛
- الصراع في السلطة؛
- سوء الفهم والخلافات بين الجماعات؛
- تعطل التفاعل والاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة؛
- الضغوط الخارجية.

### الشكل رقم (01): أسباب الصراع التنظيمي في المنظمات



المصدر: (الطائي وآخرون، د ت، 173-174)

**ثانياً: أساليب ادارة الصراع التنظيمي:** لا ينبغي لإدارة المنظمات أن تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراعات القائمة داخل التنظيم إذ لا بد من التدخل لحلها بشكل أو بآخر، وقد اختلف الباحثون بشأن الأساليب المعتمدة في ادارة الصراعات التنظيمية، فهناك من يرى أنها تتمثل في ثلاث أساليب وهي: (التجنب، التنافس، التسوية)، فيم رأى آخرون أنها أساليب وهي: (التجنب، التهدئة، القوة، المواجهة)، في حين ذهب آخرون إلى أنها خمسة أساليب هي: (التجنب، المجاملة، الحل الوسط، المناقسة، التعاون)، وسنحاول فيما يلي تقديم شرح مبسط لكل منها على حده (فتيحة، 2012):

- **التجنب:** ويقصد به الانسحاب من إدارة الصراع، فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين، على الرغم من أن هذا الموقف قد يؤدي الى نتائج سلبية من حيث تحقيق الأهداف ومع ذلك فإنه يمكن اللجوء إليه حين يوجد من الأفراد من يمكنه إدارة الصراع أفضل من المدير؛

- **المجاملة:** وفي هذا الأسلوب يتصرف المدير كما لو كان يعتقد ان الصراع سيزول بمرور الوقت ويدعو أطراف الصراع الى التعاون محاولاً التقليل من حدّة التوتر، و يشجع هذا الأسلوب أطراف الصّراع على إخفاء مشاعرهم، ومن ثمّ فإنّ فعاليتهم تقلّ في التعامل مع الكثير من المشاكل، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب حين يكون الصراع قائماً على اختلاف في شخصيات أطراف الصراع؛

-**الحل الوسط:** ويتصف بقدر معتدل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه في حال تساوي قوى طرفي الصراع من خلال المفاوضات؛

- **المنافسة:** يلجأ المدير لدى لاستخدامه هذا الأسلوب الى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل اليه يكون في صالح أحد الأطراف، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الآخر، ويخفف الاعتماد على هذا الأسلوب من الدافعية للعمل، ويتم استخدامه إذا كانت القضية طارئة وتستدعي تصرفاً سريعاً؛

- **التعاون:** ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع مختلف الأطراف حتى يتم علاج الأمر علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع، ويتطلب هذا الأسلوب الكثير من الوقت والذي قد لا يتوفر للمدير أحياناً إلا انه يعدّ أفضل الأساليب، ويتم اللجوء إليه إذا كان موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على إنجاز أهداف المنظمة.

### 3. الإطار التطبيقي للدراسة:

#### 3.1. عينة وأدوات الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لملاءمته للدراسة، لذا استخدمنا كل من أداة المقابلة مع عينة من المسؤولين، بالإضافة إلى الاستبيان الذي وزعناه على عينة من الموظفين قدرها 57 استمارة بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة، وقد تم تحليل نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS .

**الجدول رقم (03): الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تصميم الاستبانة**

الدراسة	الباحث	الرقم
العدالة التنظيمية واثرها في الحد من الصراع التنظيمي	خالدية مصطفى عطا، مها عارف برسيم، سامي أحمد عباس	01
أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي	نماء جواد العبيدي	02
دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي	سحر عناويرهيو	03
العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي	هديل كاظم سعيد	04
دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي	ياسر لطيف خلف	05
دور الذكاء الاجتماعي في ادارة الصراع التنظيمي	يوسف حجيم الطائي	06

**المصدر:** من إعداد الباحثين بناءً على مراجعة الدراسات السابقة

2.3. عينة وأدوات الدراسة:

1.2.3. عرض وتحليل نتائج المحور الأول (العدالة التنظيمية):

أولاً: نتائج البعد الأول (العدالة التوزيعية):

الجدول رقم (04): نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول.

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
1	موافق	0.815	2.34	1. يتناسب راتبي مع الجهود التي أبذله في عملي
4	محايد	0.786	1.77	2. توزع الحوافز المالية توزيعاً مناسباً بين الجميع
5	غير موافق	0.793	1.66	3. الامتيازات التي احصل عليها أقل من الامتيازات التي يحصل عليها زملائي ذو المرتبة الوظيفية نفسها
2	محايد	0.871	2.07	4. اشعر بعدالة الراتب الذي احصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في العمل
3	محايد	0.808	2.04	5. يتم توزيع المواد والأدوات اللازمة للعمل بطريقة عادلة في المؤسسة
/	محايد	0.814	1.97	البعد الأول: العدالة التوزيعية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن التوجه الاجمالي لهذا المحور كان في خانة الحياد بمتوسط حسابي بلغ 1,97 وانحراف معياري 0,814 مما يدل على أن أفراد العينة غير متفقين إلى حد كبير في آرائهم حول عبارات هذا المحور وهذا يعود حسب رأينا إلى عدم الإدراك الجيد لماهية العدالة التوزيعية نظرياً على الأقل؛ وقد احتلت العبارة (1) والتي نصّها: "يتناسب راتبي مع الجهود التي أبذله في عملي" المرتبة الأولى بتوجه موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي بها 2.34 والانحراف المعياري 0.815، كما احتلت العبارة (3) والتي نصّها: "الامتيازات التي احصل عليها أقل من الامتيازات التي يحصل عليها زملائي ذو المرتبة الوظيفية نفسها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 1.66 وانحراف معياري قدره 0.793 بتوجه غير موافق، في حين اتجهت العبارات الأخرى إلى الحياد مما أدى إلى توجه بُعد العدالة التوزيعية إلى الحياد.

ثانياً: نتائج البعد الثاني: (العدالة الإجرائية).

الجدول رقم (05): نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
3	محايد	0.884	1.98	6. يتم تطبيق القرارات المتخذة على جميع العاملين بدون استثناء
5	محايد	0.903	1.95	7. تتسم اجراءات العمل المطبقة بالعدالة
1	موافق	0.793	2.34	8. اتخذ القرارات اعتماداً على معلومات كافية ودقيقة
4	محايد	0.894	1.96	9. يسمح لي بالاعتراض على القرارات المتخذة ويتم مناقشتها مع المسؤول
2	محايد	0.761	2.30	10. يستمع رئيسي المباشر لأرائي قبل اتخاذ القرار
/	محايد	0.847	2.11	البعد الثاني: العدالة الإجرائية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن التوجه الاجمالي لهذا المحور كان في خانة الحياد بمتوسط حسابي بلغ 2,11 وانحراف معياري 0,847 مما يدل على أن أفراد العينة غير متفقين إلى حد كبير في آرائهم حول عبارات هذا المحور وهذا يعود حسب رأينا إلى عدم الإدراك الجيد لماهية العدالة الإجرائية نظريا على الأقل؛ وقد احتلت العبارة (8) والتي نصّها: " اتخذ القرارات اعتماداً على معلومات كافية ودقيقة " المرتبة الأولى بتوجه موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي بها 2.34 والانحراف المعياري 0,793، كما احتلت العبارة (7) والتي نصّها: " تتسم اجراءات العمل المطبقة بالعدالة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 1.95 وانحراف معياري قدره 0.903 بتوجه غير موافق، في حين اتجهت العبارات الأخرى إلى الحياد مما أدى إلى توجه بُعد العدالة التوزيعية إلى الحياد.

ثالثاً: نتائج البعد الثالث: (العدالة التعاملية).

الجدول رقم (06): نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
4	موافق	0.752	2.38	11. يحرص رئيسي المباشر على خلق روح التعاون في العمل
5	محايد	0.848	2.16	12. عندما يتخذ رئيسي قراراً تنظيمياً متعلقاً بعملية فإنه يعطيني التبريرات الكافية بكل صدق وصرحة
1	موافق	0.587	2.73	13. يعاملني رئيسي المباشر بالاحترام والتقدير
3	موافق	0.779	2.39	14. يتسم سلوك رئيسي المباشر بالعدالة مع العاملين
2	موافق	0.713	2.46	15. رئيسي المباشر صادق وصریح معي ويشكل تام
/	موافق	0.736	2.42	البعد الثالث: العدالة التعاملية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

## تشخيص العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإتجاه الإجمالي لعبارات هذا البُعد اتجهت إلى الموافقة، بمتوسط حسابي إجمالي قدره 2.42 وانحراف معياري 0.736 وهو مؤشر على شبه اتفاق لأفراد العينة على مجمل عبارات هذا المحور وهو ما يفسره وضوح العبارات وسهولتها وعدم شعور أفراد العينة بالحرج لدى إدلائهم بآرائهم حولها. حيث اتجهت العبارات (13)، (15)، (14) و(11) (على التوالي) إلى الموافقة، في حين اتجهت العبارة (12) والتي تنص على " عندما يتخذ رئيسي قراراً تنظيمياً متعلقاً بعملية فإنه يعطيني التبريرات الكافية بكل صدق وصراحة" إلى الحياد بمتوسط حسابي قدره 2.16 وانحراف معياري قدره 0.848 و لعل هذا الاتجاه جاء تبعاً لمحتوى العبارة.

### رابعاً: نتائج البعد الرابع: (العدالة التقييمية).

#### الجدول رقم (07): نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بالبعد الرابع

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
4	محايد	0.773	1.80	16.تعتمد الإدارة في تقييم أداء العاملين على ما يبذله العامل فعلاً وما يحققه من انجاز في العمل
5	محايد	0.769	1.75	17.أحظي بالفرصة المناسبة للترقية والتحفيز كلما قدمت أداءً متميزاً
2	محايد	0.796	2.14	18.لدي معرفة تامة بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائي
1	محايد	0.731	2.29	19.لدي فرصة في التظلم والاعتراض على تقييم أدائي إذا شعرت انه غير عادل
3	محايد	0.785	1.96	20.تستخدم الإدارة طرق حديثة وموضوعية في عملية تقييم الأداء لغرض تجنب التحيز
/	محايد	0.771	1.99	البعد الثالث: العدالة التقييمية

#### المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن آراء أفراد العينة كانوا على اتفاق حول بُعد العدالة التقييمية بتوجه محايد أي بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 1.99 وانحراف معياري قدره 0.771 مما يدل على تشتت قليل في آراء أفراد العينة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 1.75-2.29 ، حيث وقعت العبارة (19) والتي نصّها: " لدي فرصة في التظلم والاعتراض على تقييم أدائي إذا شعرت انه غير عادل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.29) و انحراف معياري (0.731)، أما العبارة (17) فقد جاءت هي الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (1.75) و انحراف معياري قدر ب (0.769).

### 2.2.3. نتائج المحور الثاني الصراع التنظيمي:

الجدول رقم (08): نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بالمحور الثاني (الصراع التنظيمي)

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
1	موافق	0.581	2.66	1. ينشأ التوتر بين الموظفين الذين لديهم خلافات حول العمل
10	محايد	0.819	2.14	2. يتجنب المدير فتح النقاش والحوار بخصوص أي صراع يقع بيني وبين زملائي في العمل
5	موافق	0.672	2.36	3. يحاول المدير ترك أطراف الصراع لوحدهم يتحملون مسؤولية حل الصراعات التي تنشأ فيما بينهم
7	محايد	0.780	2.29	4. يظهر عدم التوافق بين الرؤساء والموظفين حول المهام الوظيفية
2	موافق	0.620	2.62	5. غياب توزيع الصلاحيات يقود الى اختلافات في وجهات النظر
13	محايد	0.672	1.95	6. تتعامل الإدارة بموضوعية وقيم ثابتة مع جميع أطراف الصراع
16	محايد	0.780	1.79	7. يوجد اليات معينة لحل الخلافات التي قد تحدث بين الموظفين
15	محايد	0.824	1.89	8. تسعى الإدارة أن تكون قراراتها مرضية لجميع أطراف الصراع
14	محايد	0.806	1.93	9. تلجأ الإدارة الى سماع أطراف الصراع للوصول الى حل وسط يرضي الطرفين المتصارعين
18	غير موافق	0.761	1.55	10. العلاقات الشخصية تلعب دور في الخلافات حول اداء مهام العمل
12	محايد	0.806	2.07	11. يتم وضع الحلول مباشرة للخلافات التي تظهر خلال العمل
11	محايد	0.668	2.09	12. تستخدم الإدارة أساليب التهديد والتخويف للضغط على الأطراف المتصارعة لإنهاء الصراع
4	موافق	0.713	2.52	13. اخفاء المعلومات تقود الى اختلافات بالعمل بين الموظفين
6	موافق	0.695	2.34	14. لدى الإدارة كل أساليب القوة التي تمكنها من فض أي صراع بسرعة
17	محايد	0.807	1.70	15. يتفهم الموظفين مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض
9	محايد	0.763	2.23	16. يحاول المدير تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها
8	محايد	0.726	2.27	17. يتمسك المدير أحياناً برأيه لإرغام الآخرين على تقديم تنازلات
3	موافق	0.626	2.59	18. اتخاذ القرارات مركزياً تؤدي الى حدوث اختلافات بين الموظفين
/	محايد	0.728	2.16	المحور الثاني: الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال النتائج المتحصّلة عليها في الجدول أعلاه أن الاتجاه الاجمالي لآراء أفراد العينة حول عبارات هذا المحور (الصراع التنظيمي) اتجهت نحو الحياد أيّ بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (2.16) وانحراف معياري (0.728) و السبب في هذا في تقديرنا هو امتناع أفراد العينة عن الإدلاء بآرائهم حول عبارات الاستبان لاعتقادهم أن العدالة التنظيمية ليست مطبقة في منظماتهم كما يجب و أن هناك اعتبارات أخرى تؤخذ بعين الاعتبار لدى مكافأة العمال وترقياتهم وقد لمسنا هذا الأمر لدى تحليلنا لآرائهم حول محاور المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)، و قد جاءت العبارة (1) والتي تنص على "ينشأ التوتر بين الموظفين الذين لديهم خلافات

### تشخيص العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي

حول العمل" في المرتبة الأولى باتجاه نحو الموافقة بأعلى متوسط حسابي قيمته (2.66) وانحراف معياري قيمته (0.581) وهو انحراف معياري مقبول إلى حدّ ما يدلّ على اتفاق بين أفراد العينة حول هذه العبارة، تليها بمتوسّطات متقاربة ونفس التوجه (موافق) العبارات (5)، (18)، (13)، (3) و(14) (على التوالي). كما جاءت العبارة (10) في الأخير بتوجه غير موافق بمتوسط حسابي قيمته (1.55) وانحراف معياري قيمته (0.761)، واتجهت العبارات (4)، (17)، (16)، (2)، (12)، (11)، (6)، (9)، (8)، (7)، و(15) (على التوالي) إلى الحياد بمتوسّطات حسابية بين (1.70-2.29).

### 3.3. تحليل العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي:

#### الجدول رقم (09): معامل ارتباط بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

		العدالة التنظيمية		الصراع التنظيمي
العدالة التنظيمية	Pearson Correlation		1	-,356**
	معامل الارتباط بيرسون			4,00
	Sig. (2-tailed) N		56	56
الصراع التنظيمي	Pearson Correlation		-,356**	1
	معامل الارتباط بيرسون		4,000	
	Sig. (2-tailed) N		56	56

\*\* هناك ارتباط عند القيمة sig تساوي 0.01. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن والقيمة الإحصائية sig تساوي 0.01 قيمة sig جاءت 0.04 أي أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإنه بإمكاننا القول أن هناك دلالة إحصائية لتأثير العدالة التنظيمية على الصراع التنظيمي في المديرية العملية اتصالات الجزائر-ورقلة، حيث كان  $r$  معامل ارتباط  $r = -0.356$ ، أي أنه يوجد ارتباط خطي سالب بنسبة 35.6% أي أن العلاقة بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي عكسية مما يعني أن العدالة التنظيمية تتأثر بنسبة 35.6% على الصراع التنظيمي، أما 64.4% المتبقية فهي عوامل أخرى تؤثر في العدالة التنظيمية.

### 4.3. معامل الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي:

#### الجدول رقم (10): معامل ارتباط بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

		العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التفاعلية	العدالة التقييمية
الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	-,247	-,223	-,237	-,423**
	Sig. (2-tailed)	,066	,099	,079	,001
	N	56	56	56	56

\*\* هناك ارتباط عند القيمة sig تساوي 0.01. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن هناك دلالة إحصائية لتأثير بعد العدالة التقييمية دون الأبعاد الأخرى على الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة لأن قيمة sig عنده تساوي 0.01 أي أقل من 0.05، حيث كان معامل الارتباط  $r = -0.423$ ، أي أن هناك ارتباطاً خطياً سالباً متوسطاً بين المحورين بنسبة -42.3%، بينما ليس للأبعاد الأخرى (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) دلالة معنوية لأن قيمة الدلالة بها sig أكبر من 0.05.

### 5.3. تحليل نتائج اختبار ANOVA :

H0: لا يوجد أثر للمتغيرات الشخصية على إجابات العينة فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية.

H1: يوجد أثر للمتغيرات الشخصية على إجابات العينة فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية.

الجدول رقم (11): فروقات إجابات أفراد العينة حول العدالة التنظيمية بالنسبة للمتغيرات الشخصية

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
age	Between Groups	8,845	28	,316	,565	,930
	Within Groups	15,083	27	,559		
	Total	23,929	55			
niv	Between Groups	30,167	28	1,077	1,303	,247
	Within Groups	22,333	27	,827		
	Total	52,500	55			
éxp	Between Groups	13,732	28	,490	,868	,644
	Within Groups	15,250	27	,565		
	Total	28,982	55			
fonction	Between Groups	14,899	28	,532	1,189	,328
	Within Groups	12,083	27	,448		
	Total	26,982	55			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية بالنسبة للمتغيرات الشخصية تبين لنا أن قيم F غير دالة إحصائياً وأنه ليس لها دلالة معنوية لأن كل قيم الدلالة sig للمتغيرات الشخصية أكبر من 0.05، وعليه فإننا نقبل الفرضية العدمية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1، مما يعني أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بالنسبة للمتغيرات الشخصية فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية.

### 6.3. تحليل اختبار إجابات أفراد العينة حول الصراع التنظيمي بالنسبة للمتغيرات الشخصية:

H0: لا يوجد أثر للمتغيرات الشخصية على إجابات العينة فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية

H1: يوجد أثر للمتغيرات الشخصية على إجابات العينة فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية

الجدول رقم (12): فروقات إجابات أفراد العينة حول الصراع التنظيمي بالنسبة للمتغيرات الشخصية

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
age	Between Groups	6,679	15	,445	1,032	,445
	Within Groups	17,250	40	,431		
	Total	23,929	55			
niv	Between Groups	13,125	15	,875	,889	,581
	Within Groups	39,375	40	,984		
	Total	52,500	55			
éxp	Between Groups	8,065	15	,538	1,028	,448
	Within Groups	20,917	40	,523		
	Total	28,982	55			

## تشخيص العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي

	Total	28,982	55			
fonction	Between Groups	5,990	15	,399	,761	,710
	Within Groups	20,992	40	,525		
	Total	26,982	55			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية بالنسبة للمتغيرات الشخصية يتبين لنا أن قيم F غير دالة إحصائياً وليس لها دلالة معنوية لأن كل قيم الدلالة sig للمتغيرات الشخصية أكبر من 0.05، وعليه فإننا نقبل الفرضية العدمية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1، مما يعني أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بالنسبة للمتغيرات الشخصية فيما يتعلق بالصراع التنظيمي.

### 7.3 مناقشة النتائج:

#### أولاً: مناقشة نتائج المحور الأول (العدالة التنظيمية)

- تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك شعوراً متوسطاً بالعدالة التوزيعية بالمؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة حول عبارات هذا البعد (1.97)، في حين أن هناك اتفاقاً لأفراد العينة وبدرجة مرتفعة إلى حد ما على أن راتبهم يتناسب مع الجهود التي يبذلونها من جهة، في حين أنهم موافقون بدرجة متوسطة على عدالة الراتب الذي يحصلون عليه مقارنة مع زملائهم في العمل، وهذا ما تم تأكيده من خلال المقابلة (العامل راضٍ عن راتبه ولكنه غير راضٍ به مقارنة مع زملائه في العمل؛ لأنه غير مقسم حسب الكفاءة)، إضافة إلى أننا سجّلنا عدم رضاهم على كيفية الحصول على الامتيازات مقارنة مع نظرائهم في ذات الرتبة والوظيفة، و هو ما يدل على أن توزيع الامتيازات لا يتم وفق مبادئ قانونية شفافة بل على اعتبارات شخصية. كما أظهرت نتائج هذا البعد إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على عدالة التوزيع، و هو مؤشر على قلة اهتمام الإدارة بالعدالة في توزيع العوائد المالية التي تقع على رأس اهتمامات العاملين في المديرية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (هديل كاظم سعيد-2010) وهو وجود عدالة توزيعية بدرجة متوسطة، والتي تشير إلى أن شعور نسبة كبيرة من عينة الدراسة بانخفاض ما يحصلون عليه من عوائد مقابل الجهود التي يقدمونها. في حين تختلف مع دراسة (خالدية مصطفى عطا وآخرون-2014) أي أن وجد العدالة التوزيعية بدرجة مرتفعة يعود إلى أن العاملين محل الدراسة يشعرون أن الراتب الذي يحصلون عليه يتناسب مع الجهود المبذولة.

- كما تشير النتائج إلى أن هناك شعوراً متوسطاً بالعدالة الإجرائية بالمؤسسة محل الدراسة حيث كانت آراء أفراد العينة ضمن خانة الحياد بمتوسط حسابي قدره 2.11، في حين اتفق هؤلاء وبدرجة مرتفعة إلى حد ما على أن القرارات تتخذ اعتماداً على معلومات كافية ودقيقة، كما اتفقوا وبدرجة متوسطة على أن الرئيس المباشر أحياناً يستمع إلى آراء العاملين قبل اتخاذ القرار ويسمح لهم بالاعتراض عليها أو مناقشتها، وأن إجراءات العمل لا تتسم بالعدالة، وهذا ما تم تأكيده من خلال المقابلة ومناقشة بعض العاملين (إجراءات العمل في المؤسسة غير عادلة كما تتضمن جانب من المحاباة)، كما أظهرت نتائج هذا البعد إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على عدالة الإجراءات، وهذا راجع إلى قلة اهتمام الإدارة بعدالة

الإجراءات بتطبيقها على جميع العاملين بلا استثناء وفي كل الأوقات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (هديل كاظم سعيد-2010) بوجود عدالة إجراءات بدرجة متوسطة، والتي تشير إلى ضعف عدالة الإجراءات الإدارية المطبقة وكذلك شعور العاملين بأن سلوك المديرين لا يتسم بالعدالة والإنصاف. كما اختلفت مع دراسة (خالدية مصطفى عطا وآخرون-2014) على وجود عدالة التوزيع بدرجة مرتفعة تعود إلى أن إجراءات العمل تطبق على جميع العاملين أي أنها تتسم بالعدالة.

- كما تشير النتائج إلى أن هناك شعوراً مرتفعاً بالعدالة التعاملية بالمؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.42 كما مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون وبدرجة مرتفعة على أنهم يعاملهم رئيسهم المباشر بالاحترام والتقدير، كما أنه صادق وصريح معهم ويتسم سلوكه بالعدالة في التعامل معهم، إضافة إلى حرصه على خلق روح التعاون في العمل. وهو ما تم تأكيده من خلال المقابلة والنقاش مع بعض العاملين (علاقة العامل مع الإدارة والمسؤولين قائمة على الاحترام والتقدير)، فنتائج هذا البعد الذي يشير إلى أفراد عينة الدراسة متفوقون بدرجة مرتفعة على عدالة التعامل، وهذا راجع في تقديرنا إلى الدور الذي يقوم به الرؤساء المباشرين بالمعاملة الجيدة للعاملين الهدف منها إنجاز العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (خالدية مصطفى عطا وآخرون-2014) من حيث وجود عدالة التعامل بدرجة مرتفعة تعود إلى أن العاملين يشعرون بأن مديريهم يراعون مصلحة العاملين في القرارات المرتبطة بالعمل. كما أنها اتفقت مع دراسة (هديل كاظم سعيد-2010) و (سحر عناوي رهيو-2014).

- تشير النتائج إلى أن هناك شعوراً متوسطاً بالعدالة التقييمية بالمؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 1.99 ، وكان توجه أفراد عينة الدراسة بخصوص هذا البعد الموافقة بدرجة متوسطة على أن للعامل للاعتراض على تقييم أدائه إذا شعر أنه غير عادل كما لديهم معرفة بدرجة متوسطة بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائهم، وأن الإدارة تعتمد في تقييم الأداء على ما يبذله العامل فعلاً وما يحققه من إنجاز في العمل اتفاهم بدرجة متوسطة وحسب ما تبين من خلال المقابلة (تعتمد الإدارة في عملية تقييم الأداء على العلاقات الشخصية بشكل كبير). و تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (سحر عناوي رهيو-2014) على وجود عدالة تقييمية بدرجة متوسطة، في حين تختلف مع نتيجة دراسة (خالدية مصطفى عطا وآخرون-2014) أي وجود عدالة تقييمية بدرجة مرتفعة يعود إلى أن العاملين يشعرون بأن مديريهم يعتمدون في تقديرات تقييم الأداء على ما يبذله العاملين من جهد وعلى ما يحققونه من إنجاز.

- تشير النتائج إلى أن هناك شعوراً متوسطاً حول العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.12)، أي أن هناك إحساساً متوسطاً بتوافر العدالة التنظيمية في العمل لدى عينة الدراسة، حيث جاء الإحساس بالعدالة التعاملية في المرتبة الأولى وبأنهم متفوقون بدرجة مرتفعة، ثم العدالة الإجرائية في المرتبة الثانية، تليها العدالة التقييمية وفي الأخير تحصلت العدالة التوزيعية على المرتبة الرابعة على أنهم متفوقون بدرجة متوسطة، ويعود ذلك إلى ضعف تطبيق عدالة الإجراءات من خلال سلوك بعض الرؤساء الذي لا يتصف بالإنصاف مع الإجراءات المطبقة، وإلى ضعف تطبيق عدالة التقييم (بعيداً

## تشخيص العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي

عن العلاقات الشخصية)، وإلى انخفاض الاهتمام بعدالة التوزيع وهو ما يترجمه شعور نسبة كبيرة من عينة الدراسة على عدم التوافق بين ما يحصلون عليه من أجر وبين ما يحصل عليه نظراًؤهم في العمل. أي أن هناك معدلاً متوسطاً لإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. وقد اتفقت مع هذه النتيجة دراسة (هديل كاظم سعيد-2010) و(سعيد بن فايز بن محمد السبعي-2012).

**ثانياً: مناقشة نتائج المحور الثاني (الصراع التنظيمي):** تشير النتائج إلى وجود صراع تنظيمي بدرجة متوسطة بالمؤسسة محل الدراسة بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.16)، في حين اتفق أفراد عينة الدراسة وبدرجة مرتفعة على أن التوتر ينشأ بين العاملين الذين لديهم خلافات حول العمل، كما أن غياب توزيع الصلاحيات يؤدي إلى اختلافات في وجهات النظر، بالإضافة إلى أن اتخاذ القرارات مركزياً يؤدي إلى حدوث خلافات بين العاملين، وكذلك الأمر بالنسبة لإخفاء المعلومات، كما لاحظنا أن المدير يحاول ترك أطراف الصراع يتحملون مسؤولية حل الصراعات التي تنشأ فيما بينهم لوحدهم، (ليس المدير هو من يحاول إيجاد حلول للخلافات بل هناك لجنة مشاركة تدعى الشريك الاجتماعي CP هي المسؤولة عن حلال الخلافات)، وهذا راجع إلى غياب الاتصال بين الإدارة والعاملين وإلى عدم التحديد الجيد للصلاحيات. في حين يتفق أفراد عينة الدراسة وبدرجة متوسطة على ظهور عدم التوافق بين الرؤساء والعاملين حول المهام الوظيفية، وعلى أن المدير يحاول تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها وهذا ما تم تأكيده من خلال المقابلة (على أن المدير لا يبالي بالصراع بما أن هناك لجنة مسؤولة عن حله، كما أنه يتدخل أحياناً وحسب الحالات بمجهود شخصي فقط)، كما أنهم يتفقون بدرجة متوسطة على أن هناك آليات معينة لحل الخلافات التي قد تحدث بين العاملين، وهذا راجع إلى عدم رضا العاملين على المدير لإهماله التدخل في حل الصراعات بين العاملين. كما لا يوافقون على أن العلاقات الشخصية تلعب دوراً في الخلافات حول أداء مهام العمل وهذا ما نؤكد من خلال العبارة (1) "ينشأ التوتر بين العاملين الذين لديهم خلافات حول العمل" والتي تحصلت على أعلى مرتبة بدرجة مرتفعة أي أنّ العلاقات الشخصية لا تلعب دوراً في الخلافات حول أداء العمل، وأظهرت نتائج هذا المحور وجود صراع تنظيمي بدرجة متوسطة في العمل لدى عينة الدراسة في المديرية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سعيد بن فايز بن محمد السبعي-2012).

**ثالثاً: مناقشة نتائج الارتباط بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي:** أشارت النتائج إلى وجود دلالة معنوية لتأثير العدالة التنظيمية على الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث جاء معامل الارتباط بقيمة  $r = -0.356$ ، أي أن هناك ارتباطاً خطياً سالباً بنسبة -35.6% مما يعني أن هناك علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي، عند  $sig = 0.04$  وهي أقل من مستوى الدلالة فهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين المحورين، أي أنه كلما ارتفع مستوى العدالة التنظيمية كلما قل مستوى الصراع التنظيمي، كما يعني أيضاً أن العدالة التنظيمية تتأثر بنسبة 35.6% بالصراع التنظيمي.

**رابعاً: مناقشة نتائج الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي:** أشارت النتائج أنه هناك بُعداً واحداً فقط يرتبط إحصائياً بالصراع التنظيمي، وذلك لأن قيمة sig عنده تساوي 0.01 وهي أقل من مستوى

الدلالة 0.05 وهو بُعد العدالة التقييمية، حيث كان تأثير هذا البُعد على الصراع التنظيمي وحسب قيمة  $r = -0.423$ ، أي أن هناك إرتباطاً خطياً سالباً بين المحورين بنسبة 42.3%. في حين أن باقي الأبعاد (التوزيعية- الإجرائية- التعاملية) ليس لها إرتباطاً ذا دلالة معنوية لأن قيم sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05 .  
**خامساً: مناقشة نتائج اختبار Anova:** أشارت النتائج في الجداول الخاصة بتحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية وأبعادها والصراع التنظيمي بالنسبة للمتغيرات الشخصية إلى أن قيم F غير دالة إحصائياً في كل الجداول وليس لها دلالة معنوية لأن كل قيم sig للمتغيرات الشخصية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه نقبل كل الفرضيات العدمية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، مما يعني أنه:

▪ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بالنسبة للمتغيرات الشخصية بما يتعلق بالعدالة التنظيمية.

▪ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بالنسبة للمتغيرات الشخصية بما يتعلق بالصراع التنظيمي

## 5. الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة أثر العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي في المديرية العملية اتصالات الجزائر-ورقلة، حيث سلطنا الضوء على أثر أبعاد العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي، فقمنا بعرض نتائج الدراسة التي تمثلت في تحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول عبارات العدالة التنظيمية وعبارات الصراع التنظيمي، كما قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل من العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي وكذا بين أبعاد العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي، حيث توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي كما وجدنا أن البُعد الأكثر تأثيراً في الصراع التنظيمي هو بُعد العدالة التقييمية، بالإضافة إلى التوصل إلى نتيجة مفادها أن المستوى العام للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي كانا متوسطين. كما توصلت الدراسة بعد استخدام تحليل التباين الأحادي Anova أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول العدالة التنظيمية بأبعادها والصراع التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية.

## 6. المراجع:

### 1. الكتب:

- Caroline Piasecki. (2017). l'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention. Français : université cote d'azur.

### 2. الرسائل والأطروحات:

- قصة راضية. (2018). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي -دراسة ميدانية لأساتذة كلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة-. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات هادة الماستر أكاديمي، شعبة علوم التسيير، تخصص موارد بشرية.
- Rahali Amina. (بلا تاريخ). les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise : cas de l'entreprise algérienne. Université Abou-Bekr Belkaid-Tlemcen: Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de magister en management des ressources humaines.
- Rahali Amina Souad. (بلا تاريخ). les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise : cas de l'entreprise algérienne. Université Abou-Bekr Belkaid-Tlemcen: Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de Magister en management des ressources humaines.

### 3. المقالات:

- خالدية مصطفى عطا، مها عارف برسيم، سامي أحمد عباس. (د ت). العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية-. مجلة كلية المأمون (العدد 23).
- سحر عناوي رهيو. (1014). دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 4 (العدد 10).
- سناء دجلة جاسم محمد الذبحاوي. (2016). اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحترق الوظيفي -دراسة تطبيقية في المعهد التقني/الكوفة-. مجلة الغرى للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 40.
- عامر علي حسين العطوي. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي -دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والإقتصاد. جامعة القادسية، المجلد 10 (العدد 1).
- يوسف حجيم الطائي، محمد جبار صائغ، وليد عباس جبر الدعيمي. (د ت). دور الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة/كلية الإدارة والإقتصاد-. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 38.

### 4. مواقع الانترنت:

- محمد أعرم فتيحة. (2012). الصراع التنظيمي. الجزائر: مجلة العلوم الاجتماعية. تاريخ الاسترداد

من 2021, 05 16 <http://www.swmsa.net/art/s/2091>