

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



الرقم التسلسلي: 2025/.....

رقم التسجيل:

العدالة التنظيمية ودورها في التخفيف من الصراع التنظيمي في

المؤسسة الجزائرية

'دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع. تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة: سلوى سداري

لجنة المناقشة

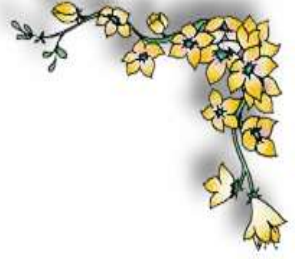
| الاسم واللقب | الرتبة | الصفة |
|---------------------|------------------|--------------|
| أ.د محمد سفيان بدوي | أستاذ تعليم عالي | رئيسا |
| أ.د. مختار رحاب | أستاذ تعليم عالي | مشرفا ومقررا |
| أ.د سهام بلقرمي | أستاذ تعليم عالي | ممتحنا |

السنة الجامعية: 2025/2024





كلمة شكر



"الحمد لله والشكر لله أولا على منه وكرمه وتوفيقه لنا لإتمام هذا البحث ونسأله سبحانه السداد والتوفيق والقبول فيما بحثنا وفيما اجتهدنا وأن يجعله نورا بين يدينا يوم القيامة.
نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا إلى أستاذنا الفاضل القدير الدكتور "أ.د. مختار رحاب" لما قدمه لنا من توجيهات وإرشادات ونصائح ومعلومات قيمة، فدعاؤنا له بالخير والعافية وأن يحفظه الله ويرعاه ويديمه ذخرا للعلم والعلماء.
كما نتوجه بالشكر لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي، كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم وقدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد.



| رقم الصفحة | الموضوعات |
|------------|---|
| | شكر وتقدير |
| | ملخص الدراسة |
| | فهرس المحتويات |
| أ-ب | مقدمة |
| | الفصل الأول : الإطار العام للدراسة |
| 4 | 1. الإشكالية |
| 7 | 2. فرضيات الدراسة |
| 8 | 3. أهمية الموضوع |
| 8 | 4. أهداف الدراسة |
| 9 | 5. أسباب اختيار الموضوع |
| 9 | 6. تحديد المفاهيم |
| 10 | 7. الدراسات السابقة |
| | الفصل الثاني: العدالة التنظيمية |

| | |
|--|--|
| 21 | تمهيد : |
| 22 | 1. مفهوم العدالة التنظيمية |
| 23 | 2. أبعاد العدالة التنظيمية |
| 27 | 3. أهمية العدالة التنظيمية |
| 29 | 4. النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية |
| 32 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: الصراع التنظيمي | |
| 34 | تمهيد |
| 35 | 1. مفهوم الصراع التنظيمي |
| 37 | 2. أهمية إدارة الصراع التنظيمي |
| 39 | 3. مستويات الصراع |
| 41 | 4. النظريات المفسرة للصراع التنظيمي |
| 44 | 5. آثار الصراع التنظيمي |
| 45 | 6. أساليب إدارة الصراع التنظيمي |
| 47 | خلاصة الفصل |
| الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية | |
| 49 | تمهيد |
| 50 | 1. التعريف بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة |
| 55 | 2. المنهج المستخدم |
| 55 | 3. عينة البحث |
| 57 | 4. أدوات جمع البيانات |

| | |
|----|---|
| 58 | 5. الأساليب الإحصائية المستخدمة |
| 60 | خلاصة |
| | الفصل الخامس : تحليل وعرض نتائج الدراسة |
| 62 | أولاً/ تحليل بيانات المحور الأول (البيانات الشخصية) |
| 65 | ثانياً/ تحليل أسئلة الاستبيان |
| 69 | 1- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى |
| 76 | 2- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية |
| 83 | 3- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة |
| 88 | الخاتمة |
| 92 | قائمة المراجع |
| 96 | الملاحق |

| الصفحة | فهرس الجداول |
|--------|--|
| 62 | الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس |
| 63 | الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن |
| 64 | الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي |
| 65 | الجدول رقم (04) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (6) حسب العبارة 1ع |
| 66 | الجدول رقم (05) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (7) حسب العبارة 2ع |
| 66 | الجدول رقم (06) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (8) حسب العبارة 3ع |
| 67 | الجدول رقم (07) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (9) حسب العبارة 4ع |
| 68 | الجدول رقم (08) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (10) حسب العبارة 5ع |
| 69 | جدول رقم (09) يوضح التفاعل بين عدالة الإجراءات وروح التعاون بين العمال داخل المديرية |
| 72 | الجدول رقم (10) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (11) حسب العبارة 6ع |
| 73 | الجدول رقم (11) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (12) حسب العبارة 7ع |
| 73 | الجدول رقم (12) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (13) حسب العبارة 8ع |
| 74 | الجدول رقم (13) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (14) حسب العبارة 9ع |
| 75 | الجدول رقم (14) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (15) حسب العبارة 10ع |
| 76 | الجدول رقم (15) يوضح التفاعل بين عدالة المعاملات واجتناب الصراع بين العمال داخل المديرية |
| 79 | الجدول رقم (16) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (1) حسب العبارة 11ع |
| 80 | الجدول رقم (17) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (2) حسب العبارة 12ع |
| 80 | الجدول رقم (18) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (3) حسب العبارة 13ع |
| 81 | الجدول رقم (19) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (4) حسب العبارة 14ع |
| 82 | الجدول رقم (20) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (5) حسب العبارة 15ع |

| | |
|----|--|
| 83 | الجدول رقم (21) يوضح التفاعل بين عدالة التوزيع و تسوية وحل النزاعات والصراعات بين العمال داخل المديرية |
|----|--|

| الصفحة | فهرس الأشكال |
|--------|---|
| 27 | شكل رقم (01) يوضح أبعاد العدالة التنظيمية (من إعداد الطالبة) |
| 62 | الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس |
| 63 | الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن |
| 64 | الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي |



مقدمة

إنّ نجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على وجود إدارة فاعلة وقادرة على تنسيق الجهود وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين والإدارة. إذ تمثل العدالة التنظيمية أحد الركائز الأساسية التي تسهم في بناء بيئة عمل مستقرة، حيث تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحفيزهم على تحقيق الأهداف المرجوة ورفع مستوى التعاون داخل المنظمة. هذا التعاون يسهم بدوره في تحسين الأداء وزيادة جودة الإنتاج أو الخدمات المقدمة.

ومع التطورات التي شهدتها المؤسسات الجزائرية في الآونة الأخيرة، وخاصة مع انتشار الإضرابات والاحتجاجات العمالية التي شملت مختلف القطاعات، أصبح من الضروري تسليط الضوء على أهمية العدالة التنظيمية في بيئة العمل. حيث تمحورت مطالب العمال بشكل عام حول تحسين الأجور، تعديل المنح، وتغيير التصنيف المهني، مما أدى إلى شعور عام بعدم العدالة وهضم الحقوق، وهو ما يعكس الحاجة الملحة لتبني أساليب إدارية حديثة تأخذ بعين الاعتبار العدالة التنظيمية كعنصر أساسي في تحسين المناخ الداخلي للمؤسسات.

إن العدالة التنظيمية لا تقتصر فقط على معالجة مطالب العاملين بل تتعدى ذلك لتشكّل عنصراً أساسياً في إدارة الصراع داخل المنظمات. فالصراع التنظيمي، الذي يُعد ظاهرة طبيعية في أي منظمة، يمكن أن يكون إيجابياً إذا تمت إدارته بشكل فعّال، حيث يسهم في تحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم. لكن إذا تم إدارته بشكل غير ملائم، قد يؤدي إلى تعميق الفجوات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، مما يعرقل الأداء التنظيمي.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في دور العدالة التنظيمية في التخفيف من حدة الصراع التنظيمي، إذ ستستعرض الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية مثل العدالة الإجرائية،

العدالة التوزيعية، وعدالة المعاملات، وتقييم تأثيرها في تقليل التوترات بين الموظفين والإدارة. كما سيتم التركيز على كيفية تحسين أساليب إدارة الصراع من خلال تطبيق العدالة التنظيمية بشكل منسجم، مما يساعد في تحفيز الموظفين على التعاون وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

من خلال هذه الدراسة، سيتم تسليط الضوء على أهمية العدالة التنظيمية كأداة إدارية فاعلة للتعامل مع التحديات التي تواجه المؤسسات في بيئات العمل المعاصرة، والتي تتطلب تحولاً من الأساليب التقليدية إلى أساليب أكثر تكاملاً تأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري وتطويره لضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

من أجل ذلك تم تقسيمه إلى جزئين:

الجزء الأول نظري: والذي تناول في طياته ثلاثة فصول :

فصل أول خاص بالإطار العام للدراسة طرحنا في إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهمتها، أسباب اختيار الموضوع وكذا الدراسات السابقة.

فصل ثاني تطرقنا فيه إلى متغير العدالة التنظيمية ومفاهيمها أبعادها أهمتها والنظريات المفسرة لها.

الفصل الثالث: خاص بالمتغير التابع ألا وهو متغير إدارة الصراع التنظيمي من خلال استعراض مفاهيمه، أهميته، مستوياته، النظريات المفسرة له، وكذا نتائجه وأساليبه.

الجزء الثاني تطبيقي: والذي ضم فصلين: الفصل الرابع خاص بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وفصل خامس خاص بعرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. أسباب اختيار الموضوع
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات السابقة



1. الإشكالية:

تولي الدول والمجتمعات اهتماماً متزايداً بالموارد البشرية باعتبارها عنصراً استراتيجياً لضمان السير الحسن للمنظمات وتحقيق أهدافها ودفعها نحو التقدّم. وقد دفعت هذه الأهمية العديد من الباحثين والمتخصصين في علم الاجتماع التنظيمي وعلم النفس المهني إلى دراسة الأساليب الفعّالة الكفيلة بتعزيز ولاء الموظفين لمؤسساتهم.

وتُعَدّ المنظمات الخدمية من بين القطاعات الحيوية التي تعتمد عليها الدولة في تحقيق التنمية المجتمعية في مختلف الميادين، ما يجعل من الضروري الاهتمام بالمفاهيم الإدارية ذات الصلة، وعلى رأسها مفهوم العدالة التنظيمية، الذي حظي باهتمام واسع من طرف الباحثين في مجالات علم النفس والسلوك التنظيمي، لما له من دور محوري في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء.

تشير العدالة التنظيمية إلى مدى إدراك الأفراد لوجود الإنصاف في المعاملة التي يتلقونها من طرف رؤسائهم داخل بيئة العمل. وتُعَدّ العدالة التنظيمية أداة فعالة تُمكن المنظمة من ضمان أداء الأفراد بكفاءة، وتعزيز مستويات الولاء والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على الالتزام التنظيمي. ومن هذا المنطلق، فإن التخطيط لتحقيق مستويات مقبولة من العدالة داخل المنظمة يُعدّ ضرورياً لضمان استمرارية الأداء الفعّال، كما تُعدّ العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية معقدة تُجسّد قدرة الفرد على تقييم مدى توازن أساليب المدير في التعامل معه، سواء على المستوى المهني أو الإنساني. وقد أثبتت الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في كفاءة الأداء الوظيفي وفي فعالية أداء المنظمة ككل. ورغم الطابع النسبي

لمفهوم العدالة، إلا أنه من الضروري أن تسعى الإدارات إلى ترسيخها في جميع مجالات العمل التنظيمي.

وقد أكدت دراسات السلوك التنظيمي أن شعور الموظفين بالعدالة داخل مؤسساتهم يؤثر على مجموعة من السلوكيات، مثل الرضا الوظيفي، حيث أكدت دراسة مهني (2016) أن العدالة التنظيمية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، كما أظهرت البحوث أن إدراك العدالة يعزز من تفاعل الأفراد داخل المنظمة، ويرفع من درجة انتمائهم، ويزيد من روحهم المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على مردوديتهم في العمل، ويساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، فمثل نجد أن دراسة مغار(2015) توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية والإجهاد النفسي لدى العاملين وهو ما يؤكد أهمية العدالة التنظيمية في المنظمات من أجل تحقيق نتائج إيجابية.

كما تُمارس المنظمات الإدارية أنشطتها المتنوعة ضمن شبكة من العلاقات المتداخلة التي تربط بين الأفراد، حيث تتعدد المصالح وتتنوع بين ما يخدم أهداف التنظيم، وما يرتبط بالدوافع والمصالح الشخصية. ونظراً لاختلاف طبيعة هذه المصالح، بالإضافة إلى الفروقات الفردية بين الموظفين، فإن ديناميكية العمل داخل المنظمة قد تؤدي إلى نشوء صراعات تنظيمية نتيجة تأدية الأفراد لأدوارهم المتباينة. ومن هنا تبرز أهمية إدارة الصراع كعملية محورية، إذ يمكن تحويل هذه الصراعات إلى أدوات إيجابية تُوجّه نحو تحقيق الإبداع والابتكار، إذا ما تمت معالجتها بأساليب مناسبة، في حين أن تجاهلها أو التعامل معها بأساليب غير فعالة قد يؤدي إلى ارتباك داخل بيئة العمل وتعطيل سير المهام (جميل الجعافرة، 2013، ص 1227).

وقد أصبحت ظاهرة الصراع التنظيمي من القضايا التي تستحوذ على اهتمام الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، وذلك نظراً لتأثيرها المباشر في استقرار المنظمات وكفاءتها. حيث تشير الدراسات إلى أن معظم المديرين، إلى جانب قيامهم بوظائفهم الإدارية التقليدية، يُخصّصون جزءاً كبيراً من وقتهم لمعالجة الصراعات التنظيمية، التي باتت تُعتبر سمة دائمة في حياة المنظمات المعاصرة.

وتأسيساً على ذلك، أبدى العديد من العلماء والباحثين العالميين اهتماماً متزايداً بإدارة الصراع التنظيمي، لما لها من انعكاسات مباشرة على سلوك الأفراد والعلاقات البنائية داخل المؤسسة. فعلى سبيل المثال، توصلت دراسة "دونوفان (DONOVAN, 1993) التي أُجريت على عينة من عمداء الكليات والجامعات في ولاية "وينكسون"، إلى وجود علاقة إيجابية بين أساليب إدارة الصراع وفعالية الأداء. كما أكدت دراسة "نافزات (NAVEZAT, 2007) "، والتي طُبقت على عينة من المديرين والمعلمين في المدارس التركية، على ضرورة تبني استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع التنظيمي، رغم ضعف الاهتمام بها في السياق العربي، إذ تظل الدراسات العربية في هذا المجال محدودة مقارنة بالدراسات الأجنبية.

ويجدر التنويه إلى أن إدارة الصراع التنظيمي ترتبط بشكل وثيق بعدد من الظواهر الأساسية داخل المنظمات، مثل الأداء الوظيفي، والثقافة التنظيمية، والاعتراب المهني، والعدالة التنظيمية، وهو ما يُعد من بين محاور الدراسة الحالية، التي تهدف إلى الكشف عن دور العدالة التنظيمية في التخفيف من حدة الصراع التنظيمي داخل بيئات العمل الإدارية.

من هنا وعلى ضوء ما سبق عرضه تتجلى معالم إشكالية البحث في التساؤل العام التالي:

- هل تساهم العدالة التنظيمية في التخفيف من حدة الصراع التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بالمسيلة؟
وتتفرع عنه التساؤلات التالية:
 - هل تساهم عدالة الإجراءات في تحقيق روح التعاون بين الموظفين بمديرية أملاك الدولة بالمسيلة؟
 - هل تساهم عدالة المعاملات في اجتناب الصراع بين الموظفين بمديرية أملاك الدولة بالمسيلة؟
 - هل تساهم عدالة التوزيع في تسوية وحل النزاعات والصراعات بين الموظفين بمديرية أملاك الدولة بالمسيلة؟
- 2. فرضيات الدراسة:**
- 1-2 الفرضية العامة:**
- تساهم العدالة التنظيمية في التخفيف من حدة الصراع التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بالمسيلة بدرجة كبيرة.
- 2-2 الفرضيات الجزئية:**
- تساهم عدالة الإجراءات في تحقيق روح التعاون بين الموظفين بمديرية أملاك الدولة بالمسيلة بدرجة كبيرة.
 - تساهم عدالة المعاملات في اجتناب الصراع بين الموظفين بمديرية أملاك الدولة بالمسيلة بدرجة كبيرة.
 - تساهم عدالة التوزيع في تسوية وحل النزاعات والصراعات بين الموظفين بمديرية أملاك الدولة بالمسيلة بدرجة كبيرة.



3. أهمية الموضوع:

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في الوقت الحالي. فالعدالة التنظيمية لا تقتصر فقط على تحسين الأوضاع الداخلية في المؤسسات، بل تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز الاستقرار الاجتماعي والنفسي للعمال. وتكتسب هذه القضية أهمية

خاصة في ظل الواقع التنظيمي في الجزائر، حيث يواجه العديد من الموظفين تحديات تتعلق بالظروف العمل، ما يجعل العدالة التنظيمية ضرورة ملحة لتحسين البيئة الوظيفية.

كما تعد هذه الدراسة خطوة نحو فحص مدى تأثير العدالة التنظيمية في تحسين التواصل بين الموظفين، وتقليل التوترات التي قد تؤدي إلى ارتفاع مستويات الاحتقان والصراع داخل المؤسسة. إذ تعد الصراعات التنظيمية من الأسباب الرئيسية التي تؤثر سلباً على الأداء العام، وهو ما يجعل من الضروري البحث في كيفية معالجة هذه الصراعات من خلال تطبيق ممارسات إدارية عادلة.

4. أهداف الدراسة:

- تحليل دور العدالة التنظيمية: دراسة تأثير العدالة في الإجراءات، المعاملات، والتوزيع على التخفيف من حدة الصراع لدى العمال.
- فحص العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي: تحديد ما إذا كانت العدالة التنظيمية تسهم في تحسين بيئة العمل وتقليل الصراعات.
- مقارنة تأثير الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية: فحص أثر كل من عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات، وعدالة التوزيع على الصراع التنظيمي.



5. أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع نظرًا لأهمية العدالة التنظيمية في تحسين العلاقة بين العمال والإدارة، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي قد تؤدي إلى زيادة التوترات والصراعات داخل العمل. وقد كانت تجربة "مديرية أملاك الدولة" في ولاية المسيلة تمثل حالة مثيرة للدراسة، حيث تمثل هذه المؤسسة بيئة مثالية لدراسة تأثير العدالة التنظيمية على تخفيف حدة الصراع بين موظفيها.

إضافة إلى ذلك، يرتبط موضوع العدالة التنظيمية ارتباطًا وثيقًا بنظرية التنظيم والسلوك الوظيفي، مما يتيح فرصة فحص تأثير العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي، وبالتالي تمثل هذه الدراسة إضافة قيمة للمجال الأكاديمي والتطبيقي في مجال علم الاجتماع التنظيمي.

6. تحديد المفاهيم:

6-1 العدالة التنظيمية:

هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسيد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين. (جقيدل، 2015، ص12)

إجرائيا: هو مجموع الدرجات التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة الحالية من خلال استجاباتهم على محور العدالة التنظيمية.

6-2 الصراع التنظيمي:

حسب "كوسر" هو كفاح حول حول القيم و السعي من أجل الترقية المهنية ، الاجر و الحوافز ، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم ، أو القضاء عليه. (عياصرة و أحمد، 2008، ص 18)

إجرائيا: هو مجموع درجات استجابات أفراد العينة على محور إدارة الصراع التنظيمي

7. الدراسات السابقة:

1-7 دراسات تناولت متغير العدالة التنظيمية:

دراسة لـ إيتيم أمال وليتيم حفصة (2024) بعنوان " دور العدالة التنظيمية في تخفيف حدة الضغوط الوظيفية لدى الأفراد"

هدفت هذه الدراسة الى تقصي أثر العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية والعدالة التقييمية) على الضغوط الوظيفية لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمنيعة.

حيث اعتمدت على المنهج الوصفي في وصف الظاهرة المدروسة ولجمع البيانات استخدمت الإستبيان حيث تم توزيع 03 استمارة على عينة من الموظفين بمديرية محل الدراسة.

النتائج التي توصلت إليها من خلال دراستنا هذه تتمثل في كون أن هناك علاقة طردية بين مستوى تطبيق العدالة التنظيمية ومستوى تخفيف من الضغوط الوظيفية، وتوصلنا أيضا إلى أنه هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لتخفيف الضغوط الوظيفية دراسة بطة مليكة (2018): بعنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة قسم علم النفس"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعيين بقسم علم النفس بكلية العموم الانسانية والاجتماعية، والتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها كمتغير مستقل، وبين الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي وطبقت أدوات الدراسة على عينة مكونة من (45) أستاذا وأستاذة بقسم علم النفس بكلية العموم الانسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين عدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- وجود علاقة بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي بقسم علم النفس بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- وجود علاقة بين عدالة الاجراءات والالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي بقسم علم النفس بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية
- وجود علاقة بين عدالة المعاملات والالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي بقسم علم النفس بكلية العلوم الانسانية.

دراسة بن دحو ومقدم (2017): بعنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء

التنظيمي : دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران" تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك الموظف للعدالة التنظيمية داخل المدرسة ومدى ولاءه لها، مع تحديد قوة العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي .للتأكد من صحة الفرضيات قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران حيث قدرت ب (45) موظفا من إناث وذكور .طبق مقياس العدالة التنظيمية. و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى إدراك موظفي المدرسة للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين متوسط.
- لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس
- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير السن.
- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

دراسة ياسر عبد الوهاب (2017): بعنوان "العدالة التنظيمية وتأثيرها علي الرضا

الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري" هدف البحث إلي بلورة مفهوم منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، طبقاً لاختبار ميداني معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق، وقد

تم جمع البيانات بواسطة استبيان تم تصميمه لغرض البحث، حيث طبق على (240) مديرا ونائب مدير بالبنك المركزي المصري، وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

تأكد من خلال التحليل الإحصائي أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع أبعاد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة كانت علاقات موجبة ودالة معنويًا، وهي إشارة واضحة الي وجود الإعتمادية والتبادلية بين المتغيرات المبحوثة.

دراسة راضية حساني (2016): بعنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي ، حيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي و قد طبقت أداة الدراسة على عينة مكونة من (59) موظفا بمديرية أملاك الدولة كونها من المديریات الحساسة، وبعد التحليل و المعالجة توصلنا إلى أنه:

- توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي.
- توجد علاقة بين عدالة التوزيعات والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي
- توجد علاقة بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي
- توجد علاقة بين عدالة التعاملات والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي.



دراسة مهني سارة (2016) بعنوان "العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه العدالة التنظيمية السائدة في المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي بين الأفراد العاملين بمقر بلدية شتمة، واختيرت ولاية بسكرة نموذجا، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على استبيان مكون من محورين، الأول احتوى "العدالة التنظيمية" ببعديها "عدالة الإجراءات"، "عدالة المعاملات" وضم 16 عبارة، أما الثاني فكان للرضا الوظيفي واحتوى على "نمط الإشراف"، "جماعات العمل" ويضم 16 عبارة.

وقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي كمنهج لهذه الدراسة، يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً. كما تم الاعتماد على المسح الشامل لمحدودية مفردات مجتمع الدراسة وعليه شملت الدراسة جميع موظفي بلدية شتمة بولاية- بسكرة -والذي بلغ عددهم 80 مفردة، وفي الأخير خرجت الدراسة بالنتائج التالية

- أن مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة متوسط.
- أن مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة مرتفع.
- أن مستوى عدالة الإجراءات في تحقيق نمط الإشراف السائد في المؤسسة متوسط.
- أن مستوى عدالة المعاملات في تحسين العلاقة بين جماعات العمل كان متوسط

دراسة مغار عبد الوهاب (2015) بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقته بالإجهاد النفسي لدى عمال قطاع التربية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بالإجهاد النفسي ، و تحديد العلاقة الارتباطية بين أبعاد و مستويات العدالة التنظيمية و أبعاد و مستويات الإجهاد النفسي ، لدى عمال قطاع التربية بولاية سكيكدة و محاولة الخروج بتوصيات تساعد على

زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وتخفيف مستويات الإجهاد النفسي، من أجل تحسين مستوى القوى العاملة في المؤسسات التعليمية.

وقد اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي القائم على جمع و تحليل ما كتب عن الموضوع (ابحاث و دراسات) لبناء الخلفية النظرية للدراسة ، كما اختار عينة بلغ عدد أفرادها ، 362 تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي البالغ ، 1507 و لجمع البيانات تم الاعتماد على استبيان العدالة التنظيمية الذي صاغه (مورمن Moorman) و مقياس الإجهاد النفسي) لمسلاش Maslach)، و كانت النتائج المتوصل إليها كما يلي:

أظهرت الدراسة المشاعر المنخفضة تجاه العدالة التنظيمية هي المسيطرة لدى العاملين ، أما على مستوى الأبعاد ، فقد كانت العدالة التوزيعية في المرتبة الأولى من حيث الشعور المنخفض ، تلتها العدالة التفاعلية ، و بعدهما العدالة الإجرائية ، و كانت النسب المعبرة عن الشعور المنخفض عالية في جميع ابعاد العدالة التنظيمية أظهرت الدراسة أن العاملين يعانون من مستويات مرتفعة من الإجهاد النفسي ، خاصة على بعد شعور نقص الإنجاز ثم التبدل في المشاعر و يليهما الإنهاك الإنفعالي . وجود علاقة ارتباطية سالبة و عكسية بين أبعاد العدالة التنظيمية و ابعاد الإجهاد النفسي (وجود علاقة ارتباطية عكسية سالبة بين العدالة التنظيمية و الإجهاد النفسي ، بمعنى أنه كلما انخفضت مستويات الشعور بالعدالة التنظيمية، زادت مستويات الإجهاد النفسي

دراسة نماء جواد العبيدي (2012): بعنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام

التنظيمي "

هدف البحث الى التعرف على العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العلمي والبحث العلمي، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ، ومعرفة الاثر بينهما لتحقيق هدف البحث وقد تم استفتاء عينة من (67) فرداً من العاملين في الوزارة

منهم مدراء اقسام ومسؤولين شعب ووحدات ، وباستخدام بعض الوسائل الاحصائية (الوسط الحسابي الانحراف المعياري ،معامل الارتباط ،معامل الانحدار) توصل البحث الى مجموعة من النتائج منها:

- وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين
- ارتفاع قوة العلاقة بين متغير عدالة التعامل والايمان بالمنظمة وبلغت
- وجود ارتباط وتأثير بين ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي وبنسب متفاوتة وخلص البحث على اعتبار العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة في زيادة نسب الالتزام التنظيمي لدى العينة.

دراسة الطبولي وآخرون (2012): بعنوان " الإحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي "

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي في ضوء متغيرات النوع والمؤهل العلمي والدرجة العلمية، وكذا توضيح علاقة ذلك الإحساس بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

وقد طبقت أدوات الدراسة على عينة مكونة من (276) عضو هيئة التدريس ليعملون في كليات حرم جامعة بنغازي، كما أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ذلك الإحساس تعزى لمتغيري النوع والمؤهل العلمي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ذلك الإحساس تعزى لمتغير الدرجة العلمية ولصالح من يشغلون الدرجات الأدنى في سلك الترقى الأكاديمي.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إحساس أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة.



7-2 دراسات تناولت متغير الصراع التنظيمي:

دراسة رونق بلخير ومنال زين (2020) بعنوان "الصراع التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي في المستشفيات"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي من خلال دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية لخميس مليانة بولاية عين الدفلى، وبهدف معالجة موضوع الدراسة قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استمارة استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة المكونة من 41 موظف وتم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (لتحليل البيانات بالإضافة إلى برنامج (EXCEL،) وقد أظهرت هذه الدراسة نتيجة مفادها أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين أنماط الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة، لذا نوصي بزيادة التوعية بأهمية الصراع التنظيمي والذي بدوره يعزز مستوى التوافق المهني، ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تخفيف حدة الصراعات التنظيمية واستخدام أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل

دراسة عباس فيصل وعربان علاوة (2018) بعنوان " الثقافة التنظيمية و أثرها على إدارة الصراع التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي، و لتحقيق هذه الدراسة تم التعرف على الثقافة التنظيمية و ذلك بالتطرق إلى التطور التاريخي لها و أهم مكوناتها، خصائصها وأنواعها، العوامل المحددة وأهم ووظائفها ثم التطرق إلى كل من مصادرها و آليات خلقها و أنماط تقييمها، والتعرف أيضا على الصراع التنظيمي الذي عرف على أنه تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب المفاضلة و الاختيار بين البدائل و أهم أسبابه المتمثل في الأسباب التنظيمية و الشخصية و خصائص الصراع و مصادرها و أهم مراحلها، مجالاتها وإستراتيجية إدارة

الصراع و ذلك بانتهاج منهج وصفي تحليلي أما في الجانب التطبيقي تم دراسة ح الع شركة ذات مسؤولية محدودة عبد الله إدمان و ذلك من خلال تقديم هذه الشركة والهيكل التنظيمي و مهامها، و تم انجاز استبيان و وزع على عمال الشركة و بعد معالجة البيانات وتحليل النتائج توصلنا إلى مجموعة من النتائج أبرزها و جود تأثير للثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي.

دراسة ميسون الفقعاوي (2017) بعنوان " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. عتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من 67 فقرة موزعة على متغيري الدراسة. استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم 4481 مفردة. تم توزيع (380) استبانة كعينة، حيث تم استرداد (371) استبانة وبنسبة استرداد قدرها (63.97%). وقد أظهرت الدراسة عددا من النتائج أهمها :

- أن هناك تنوعاً واضحاً في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، ووزن بلغ (58.63 2 %).
- أن أكثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي إستراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت (397.76 %).

- جاء ترتيب استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تنازلياً: (التعاون، التسوية (الحل الوسط)، التنازل (المجاملة)، السيطرة، التجنب).
 - وجود مستوى عال للأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن نسبي (51.79 5 %).
 - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
 - وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- دراسة ليبيبة حملاوي (2015/2014) بعنوان "أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بالأداء الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بالأداء الوظيفي، حيث قامت الباحثة باستخدام استمارة استبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت المسح الشامل للعينة نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، والمكون من 30 عاملاً، كما اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التفسيري لأنه الأنسب لمثل هذه المواضيع من الدراسات.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن هناك أثر إيجابي بين أسلوب التعاون والتضامن وبين المواظبة التنظيمية.
- وجود علاقة إيجابية بين أسلوب التجنب لإدارة الصراع وبين الرضا الوظيفي.
- عدم استخدام أسلوب القوة والسيطرة لإدارة الصراع من شأنه أن يؤثر إيجاباً على الالتزام الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.



دراسة صفاء جميل الجعافرة (2013) بعنوان "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانته وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (225) مديراً ومديرة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي، كما أشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للجنس والمؤهل العلمي، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للخبرة، مع وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده.

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

تمهيد:

- 1- مفهوم العدالة التنظيمية
- 2- أبعاد العدالة التنظيمية
- 3- أهمية العدالة التنظيمية
- 4- النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

خلاصة الفصل



تمهيد:

تعد العدالة التنظيمية من الموضوعات الجوهرية في حقل الإدارة المعاصرة، إذ نالت اهتمامًا متزايدًا من قبل العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت السلوك التنظيمي وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات. ويعود هذا الاهتمام إلى الدور الحيوي الذي تؤديه العدالة التنظيمية في ترسيخ ثقافة تنظيمية صحية تسهم في تحقيق الأهداف الإنسانية والاجتماعية داخل بيئة العمل.

وفي هذا الفصل، سنتناول بالدراسة والتحليل مفهوم العدالة التنظيمية، وأبرز أبعادها، إلى جانب إبراز أهميتها في السياق التنظيمي، مع التطرق إلى أبرز النظريات التي فسرت هذا المفهوم وأسهمت في توضيح آلياته وآثاره داخل المنظمات.

1- مفهوم العدالة التنظيمية

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي اقترح (Adams)، (1963) وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظراً لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة. (دره، 2008، ص 30)

وتعرف العدالة التنظيمية على أنها "قيمة مهمة وإحساس وإدراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة، بمعنى آخر هي درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات، والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة (دره، 2008، ص 33)

كما تعرف بأنها: "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين". (البشاشة، 2008، ص 429)

أن العدالة التنظيمية الدرجة التي تتحقق فيها المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، كما يركز على فكرة مبدأ الالتزامات. أوهي أيضاً: "ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي، أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على موافقتهم وسلوكياتهم في العمل. (العطوي، د.س، ص 170)

ويمكن القول أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدرسه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة. وبمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي قد يدرسه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة

وليس الأقدمية مثلاً) قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء موضوعي وغير متحيز. (زايد، 2006، ص 13)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات داخل المؤسسة، وهي إحساس الأفراد العاملين بعدالة التعامل مقارنة بزملائهم مما يؤثر على مواقفهم وسلوكياتهم في مكان العمل.

2- أبعاد العدالة التنظيمية:

اتفق العديد من الباحثين والعلماء من خلال إن الأدبيات التي تناولت العدالة التنظيمية، إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية وهي (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات) .

1-2- العدالة التوزيعية Distributive justice :

تعرف العدالة التوزيعية على أنها: عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجور والحوافز، و فرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة. وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية. والعدالة التوزيعية بنيت على الفرضين التاليين:

- إن الأفراد دائماً ما يجرون عمليات مقارنة اجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر النسبة بين مخرجاته إلى مدخلاته مع مقارنة هذه النسبة بالشخص المرجعي.

- إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن تواجد ظروف العدالة تجعل الفرد في حالة توازن ديناميكي، أما ظروف عدم العدالة فهي التي تجعل الفرد يشعر إما بالغضب أو الذنب مما يجعله يسعى لإعادة التوازن الديناميكي بالبحث عن تحقيق العدالة. (دره، 2008، ص 38)

والعدالة التوزيعية تتحقق بين الأفراد عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، حيث ينزع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. وتتحقق أيضاً العدالة التوزيعية عندما ترتبط الإسهامات التي يقدمها الفرد

للمنظمة التي يعمل فيها مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة له مثل: المرتب والحوافز والترقيات والتسهيلات المادية ومهام العمل. وإن إحساس العاملين بعدم عدالة التوزيع يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر. ولفهم أثر العدالة الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تغطي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين.

إن أحكام العدالة التوزيعية تتأثر بثلاثة عوامل هيكلية بجانب التوزيعات التي يحصل عليها الفرد، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

الهيكل التنظيمي العضوي أو البيروقراطي.

التنظيم الديموغرافي المتجانس أو غير المتجانس لجماعة العمل

. حجم المنظمة. (دره، 2008، ص 39)

كما أن العدالة التوزيعية حسب جرينبرغ تتضمن جانبين هما:

جانب مادي: ويعبر عن ما يحصل عليه الفرد من عوائد.

جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على تلك العوائد من قبل متخذي القرار.

وهذا يعني أن إدراك العمال لعدالة التوزيع يكون من منطلق حجم العوائد التي يتلقاها العامل مقابل مدخلاته، والمعاملة التي يلقاها من قبل رؤسائه عند تسليمه لتلك العوائد كما أن هناك من العمال من يهتم حجم العوائد التي يحصل عليها فقط، وآخر ما يهتمه الجانب الاجتماعي وطريقة المعاملة الحسنة التي يعامل بها عند حصوله على هذه العوائد أكثر من

حجمها وقيمتها. (الدهبي، 2014، ص 53)

2-2- العدالة الإجرائية Procedural justice :

في السابق كانت الدراسات في مجال العدالة التنظيمية تركز على العدالة التوزيعية ، لكن في السبعينات بدأ الباحثين يأخذون منحى آخر ، حيث أشاروا إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا

يبنى فقط على نتائج العدالة التوزيعية إنما أيضا على كيفية اتخاذ القرارات ، و الذي يعرف بالعدالة الإجرائية و يعني هذا المفهوم مدى إحساس الموظف بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات ، وهي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المسبقة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد ، بمعنى آخر ، ما مدى عدالة العمليات المسبقة في تحديد المكافآت ؟ (مثل المبادئ و الأسس التي تم الاعتماد عليها في تحديد الأجور ، الترقيات ، احتساب المرودية... الخ) ، كما تعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات و السياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في المنظمة بخصوص تحديد الأجور و توزيع المكافآت التي تعتبر جد مهمة للموظفين ، و عليه فإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف ، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات ، و تتمثل أهم معايير العدالة الإجرائية في المساواة ، وتعني الدرجة التي يعتبر فيها تحديد الإجراءات عادلا لجميع العاملين و في رأي (روبينسون،) Robinson أن العلاقات المتساوية بين العاملين تخفف من ردود الأفعال الناتجة عن الإخلال بالعقد النفسي . (مغار ، 2015 ، ص 57-58)

إن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية و عادلة لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما:

أن يتفق الطرفان ، الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) و الثاني الذي قد يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناءا عليها صياغة تلك الإجراءات.

على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات .

و عليه فإن عدالة الإجراءات تشمل ثلاث عناصر هي :

القواعد و المعايير الرسمية للإجراءات .

شرح الإجراءات و عملية صنع القرار .

التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) و الأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار. من المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية و بين الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات إلى تعميق إحساس العاملين بفجوة العدالة الإجرائية ، و إن مسؤولية تقليل هذه الفجوة تقع إلى حد كبير على عاتق المدير المباشر ، كونه المسؤول عن وضع تلك الإجراءات التنظيمية موضع التنفيذ ، و هذا هو مصدر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية أو عدم إحساسهم بها .

و حسب جرينبرج Greenberg فإن العدالة الإجرائية تشمل جانبين هما :

الجانب الهيكلي : و الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل : إجراءات تقييم الأداء ، تحديد الأجور ، النقل و الترقية... الخ .

الجانب الاجتماعي : والذي يعبر عن احترام متخذي القرار العاملين ، وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات . (مغار ، 2015، ص 58)

2-3- عدالة التعاملات Interactionnelle justice :

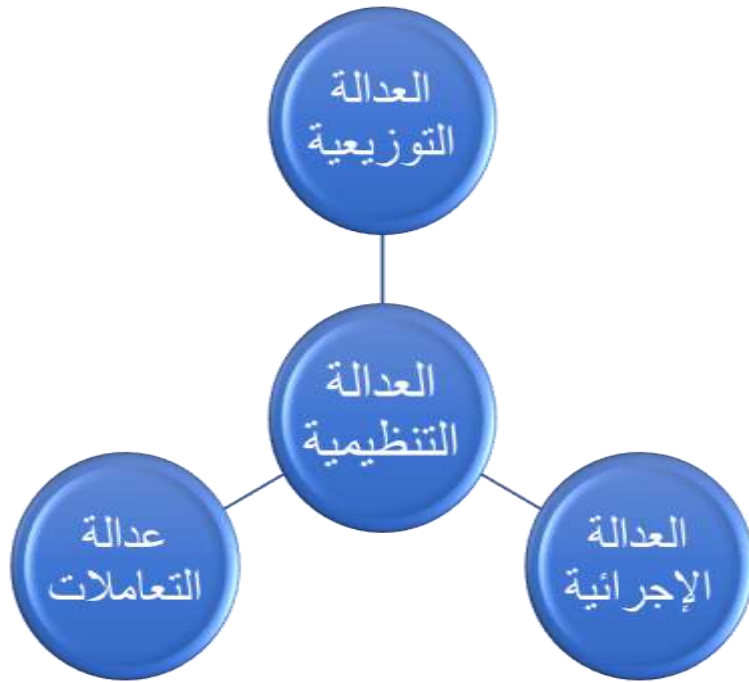
هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليها الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بآداب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس المرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف. وإن عدالة التعاملات تحتوي على مكونين هما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

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

-التفسيرات الاجتماعية: وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.

إن ادراكات العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء على أربعة عوامل:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
 - مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته.
 - مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.
 - مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.
- وإن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر في إحساسه بالعدالة التنظيمية وفي إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص، ومن ثم يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس والعاملين، ومقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس للمرؤوسين، كما تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة. (الخرشوم، 2010، ص 312-313)



شكل رقم (01) يوضح أبعاد العدالة التنظيمية (من إعداد الطالبة)

3- أهمية العدالة التنظيمية:

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بوجه عام، وليس هناك أدنى شك من حاجة قطاع الأعمال العربي لدراسة مثل هذه المفاهيم لتزايد أهميتها وانعكاسها الإيجابي على مصلحة الأعمال وتطور المنظمات وقد حظي مفهوم

العدالة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المنظمة وكفاءتها ويمكن إدارة العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية، والتي تدل على أهميتها من عدة زوايا مختلفة:

- أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وتعتبر العدالة التوزيعية بعدا هاما في هذا الجانب
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد عدالة الإجراءات بعدا هاما في هذا الجانب يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكا على حالات الرضا عن الرؤساء، ونظم القرار الصادر وعلى سلوكيات المنظمة وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل الأدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند الأعضاء في المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية والدينية عند أفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم لمعدالة الشاملة في المنظمة.
- تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة وبذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة المكافآت وعوائد الجماعة وليس لمفرد، حيث أن عدالة الإجراءات والتعاملات تعد وسيمة من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد على أن جماعة تقدر كل فرد فيها. (محمد ناصر راشد ابو سمعان، 2015، ص

4- النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية:

نظرا للأهمية الكبيرة للعدالة التنظيمية، نجد الكثير من النظريات التي ساهمت في بناء وتأطير هذا المفهوم أي العدالة التنظيمية، والتي سوف نحاول التطرق إلى أهم هذه النظريات فيما يلي:

4-1 نظرية العدالة لآدامز (الإحساس بالمساواة):

إن العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الأساسية التي قامت عليها نظرية العدالة، والتي وضعها آدامز 1963، حيث يرى أن المحدد الرئيس لجهود وأداء ورضا العامل هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة، والتي يدركها هذا العامل في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد إلى المخرجات مقارنة بالآخرين، فيما يتعلق بعنصرين هما:

الأول: المدخلات تعني إسهامات وخصائص العامل مثل (العمر، مستوى التعليم، المهارة، الخبر، مقدار الجهد المبذول في العمل) أي أنها بمثابة العوامل التي تجعل العامل يعتقد باستحقاقه الحصول على الأجر أو المكافأة.

الثاني: المخرجات، وتشمل المكافآت التي يحصل عليها العامل مثل (الدخل أو الراتب، الفوائد والمميزات الأخرى) والاعتراف والتقدير والترقية.

فإذا كانت نتيجة المقارنة غير عادلة فإنه سوف يندفع لجعلها أكثر توازنا، أما بالنسبة للأفراد الذين يشعرون بأن المكافأة أكبر عند مقارنتها بمكافآت زملائهم فإنهم قد يزيدون جهودهم الخاصة، ومن ناحية أخرى فإن الأفراد الذين يشعرون بأن مكافآتهم أقل فيمكن أنهم يقللون جهودهم لجعل الحالة عادلة أو متوازنة. (البدراني، 2010، ص 27-28)

4-2 نظرية العدالة لجون رولز (Rowls):

يمكن النظر إلى نظرية العدالة التوزيعية التي صاغها الفيلسوف الأمريكي (جون رولز 1961) تشكل أهم محاولة فلسفية بعد النظريات التعاقدية في القرن 18 (جون لوك، جون جاك روسو).

العدالة التوزيعية التي طرحها (رولز 1961) تعد حدثا كبيرا في تاريخ الفلسفة السياسية لأنها أول نظرية سياسية تقدم مفهوما لتأسيس مرجعية العدالة في تلك الفترة فهو يعتبرها نظرية سياسية تهدف للكشف عن المبادئ الناظمة للعدالة داخل المجتمع، واعتبرها منطلقات إنسانية عقلية، ففي الكتاب الذي صدر عنه عام 1971 يبين بوضوح أن هدفه هو تقويم تصوير للعدالة والتجريد، أما في الكتاب الصادر عام 2001 تحت عنوان " العدالة بصفتها إنصافا " فقد عرف المجتمع بأنه نسق تعاوني قائم على الإنصاف حيث يضمن هذا الانصاف بين المشاركين بما يقوم به من تكافؤ في الحقوق والفوائد التي تضعها المؤسسات الاجتماعية والسياسية، مع تحديد النمط وضوابط لتقييم هذه المنافع المترتبة عن طريق التعاون الاجتماعي وقد توصل من خلال نظريته إلى مبدئين هما:

- أن يتمتع كل شخص بحق متساو مع غيره .
 - أن تنظم أشكال التفاوت الاجتماعي والاقتصادي. (مغار، 2015، ص 49)
- 3-4 عدالة المبادئ الإدارية: لقد كان المفكر الإداري " هنري فايول " مهندس فرنسي-

يوجه

اهتماماته وتحليل العمليات الإدارية والسعي نحو إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات أساسية يعتمدها المدراء في أعمالهم، وفي نفس الوقت الذي اقترح فيه " تايلور " مدخل الإدارة العملية اقترح العالم الفرنسي (هنري فايول) مدخل مبادئ الإدارة الحديثة حيث اهتم بتحديد الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، إضافة إلى ذلك فقد حدد " فايول " مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل وتعكس الدراسة المتأنية لتلك المبادئ الإدارية ارتباطها بالعدالة التنظيمية بكافة أنواعها، ويمكن تلخيص أهم تلك المبادئ حسب الآتي:

تقسيم العمل: حيث يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من وظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين.

الأجر المناسب: يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب.

ترتيب: لزيادة درجة الكفاءة و التنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها. (زايد، 2006، ص 68-69)

السلطة والمسؤولية: السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين

تسلسل السلطة: توزع السلطة بين مستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصاته وغالبا ما تتدفق السلطة من أعلى إلى الأسفل.

الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية: يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين.

مبدأ وحدة التوجيه: وهذا يعني أن المنظمة في أداء مسؤولياتها توجيهها واحدا وخط عام واحد وأهداف موحدة وبأساليب متكاملة في مختلف جوانب الأنشطة فيها.

مبدأ المساواة: يتضمن ضرورة العدالة والمساواة بين أعضاء التنظيم لكي يقوم كل فرد بأداء أعماله بكفاءة و إخلاص. (فريجات وآخرون، 2009، ص 54-55)

وحدة الأمر: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط.

المبادرة: لابد من تشجيع العاملين عمى المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.

المصلحة العامة: الأولوية لمصالح العام وليس للمصالح الفردية ويمثل هذا المبدأ ركنا أساسيا من أركان العدالة التنظيمية. (زايد، 2006، ص 69-70)



خلاصة الفصل:

لقد حظي مفهوم العدالة التنظيمية باهتمام واسع من قبل الباحثين والفلاسفة والعلماء، نظرًا لما يمثله من متغير محوري في تعزيز دافعية الأفراد نحو العمل والإنجاز، وترسيخ شعورهم بالانتماء للمنظمة. إذ إن غياب العدالة أو إهمالها داخل البيئة التنظيمية قد يؤدي إلى انخفاض التزام العاملين، وتراجع أدائهم، بل وقد يدفعهم إلى التهاون في أداء مهامهم الوظيفية.

وعليه، يمكن القول إن العدالة التنظيمية تُفهم أساسًا في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية وإنصاف في الإجراءات والمخرجات التنظيمية. ويُعد تحقيق العدالة بين العاملين من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، بالنظر إلى تنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاجتماعية والاقتصادية.

الفصل الثالث: فصل إدارة الصراع التنظيمي

تمهيد:

- 1- مفهوم الصراع التنظيمي
 - 2- أهمية إدارة الصراع التنظيمي
 - 3- مستويات الصراع
 - 4- النظريات المفسرة للصراع التنظيمي
 - 5- آثار الصراع التنظيمي
 - 6- أساليب إدارة الصراع التنظيمي
- خلاصة الفصل



تمهيد:

تناولت العديد من الدراسات الصراع باعتباره ظاهرة تنظيمية أصيلة، وأكدت أن فهم كثير من القضايا التنظيمية لا يمكن أن يتم إلا من خلال دراسة الصراع التنظيمي، والتعرف على العوامل المؤثرة فيه، وتحليل الآثار الناجمة عنه، بالإضافة إلى تحديد الأشكال التي يتخذها داخل التنظيمات الإدارية المعاصرة، لاسيما على مستوى المؤسسات.

وقد ازداد اهتمام الباحثين في مجالات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الإدارة، وعلم الاجتماع التنظيمي، بكيفية التعامل مع هذه الظاهرة، فسعوا إلى تحديد الاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها، ووضع الخطط والاقتراحات الكفيلة بالحد من آثارها السلبية وتعزيز جوانبها الإيجابية.

ونظراً لما يقتضيه هذا الموضوع من دقة ووضوح في الطرح والتحليل، فقد خصصنا هذا الفصل لاستعراض مختلف المفاهيم المرتبطة بالصراع التنظيمي، مع التطرق إلى أسبابه، أنواعه، آثاره، وأساليب إدارته داخل التنظيم.

1- مفهوم الصراع التنظيمي:

1-1 الصراع:

عرف الصيرفي (2008) الصراع بأنه نتيجة جانبية للتغيير، ويمكن الاستفادة منه، ووضعه تحت سيطرة المنظمة، وكما يمكن أن يكون هادفا وفعالا وسبيلا إله تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية الجماعية الكامنة .

أما القريوتي (2003) فينظر للصراع عله انه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إله صعوبة المفاضلة والاختيار. (الجعافرة، 2013، ص1665)

كما تره رافدة الحريري بأن الصراع هو "الحدث الذي يقع عندما يختلف شخص مع شخص آخر أو مجموعة أشخاص حول أمر ما يسبب اختلاف في المشاعر والآراء أو القيم أو المعتقدات" (سالم، 2013، ص 12)

أما مارج وسايمون March and Simon فقد أكدا عله أن الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب، وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل. (القهيوي، 2015، ص 218)

يمكن تعريف الصراع من وجهة النظر الادارية حسب (القريوتي، 1993): بأنه إرباك للعمل، أو تعطيل له، ولوسائل اتخاذ صفة مميزة للسلوك الاداري في كثير من التنظيمات، ومن الأمثلة عله ذلك العلاقة بين الجهات صاحبة الحق في اتخاذ القرار، وبين أعضاء الهيئة الاستشارية، فهذه التناقضات يمكن أن تبدأ، وتتطور لتكون صحية، وتتمخض عن التعرف إله الآراء، والاتجاهات المختلفة والاستفادة منها إيجابيا بدلا من أن تنفجر، وتقضي عله الهدف الذي من أجله قامت المؤسسة. (القهيوي، 2015، ص 218)

1-2 الصراع التنظيمي:

يعرفه " كوسر " أنه : «كفاح حول القيم والسعي من أجل الترقية المهنية ، الاجر والحوافز ، حيث يهدف المتصارعون إله تحييد خصومهم ، أو القضاء عليهم. (عياصرة وأحمد، 2008، ص 18)

ويرى عساف (1984) أن الصراع يرادف في معناه التوتر عندما يكون تعبيراً عن شكل العلاقات الداخلية أو الخارجية للمنظمة، أو عن شكل العلاقات بين أعضاء المنظمة ومستوياتها أو وحدتها أو فروعها المختلفة. (النمر، 1994، ص 47)

وعرفه " بولدنج " بأنه : « وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ، و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. (العميان، 2002، ص 364)

كما ينظر السالم (1990) إلى الصراع التنظيمي باعتباره ردود أفعال يظهرها الفرد في عمله لتعرضه لمجموعة من المثيرات البيئية أو الذاتية، لا يكون قادراً على إحداث التكيف معها بما هو متوفر لديه من قدرات، وقد يكون نتيجة ذلك صراعاً مع النفس بحيث يقتصر على الفرد ذاته أو ينتقل هذا الصراع ليشمل أفراداً أو جماعات أخرى. (النمر، 1994، ص 48)

1-3 إدارة الصراع التنظيمي:

عرفها ديفد لانج وآخرون (David Lang & Others) بأنها " الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الأسلوب الذي يتخذه الفرد في أداء عمله ويتأثر سلوك النزاع بين المشاركين بتوجيهات وميول وأفكار ورغبة وطموح وأهداف الأطراف المشاركة. (السعدون، 2013، ص 07)

وعرفها شلابي (2011) بأنها عملية التحكم في الصراع الوظيفي واستثارته ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي والعمل على تخفيفه عند ظهوره" (السعدون، 2013، ص 23)

كما يعرفها روبرتس بأنها "التدخل الهادف لحفز الصراع المفيد وتشجيعه أو التدخل لمنع الصراع المدمر وحله". (الفقعاوي، 2017، ص 20)

ويقصد بإدارة الصراع التنظيمي أيضا بأنها: "مهارة أساسية تستهدف التغيير البناء كالمنتج للأفراد، وتساعد المنظمة على تحقيق درجة عالية من الفعالية" (سالم، 2013، ص 28)

2- أهمية إدارة الصراع التنظيمي:

إن وجود الصراع ضروري في أي منظمة من المنظمات لما له من نتائج إيجابية إذا ما أحسن استثمارها فإنها تسهم في زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدائها والارتقاء بالعمل فيها، ولكن لا بد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده كي لا يؤثر سلباً على أهداف المنظمة ويؤدي إلى الجمود والركود فيها.

وفيما يلي نستعرض أهم النقاط التي ذكرها الدليمي (1999) حول أهمية الصراع: (العبيدي، 2008: 3-4)

الصراع أداة للتكيف والبقاء: حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

الصراع أداة لتطوير 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 مجرد شر.

الصراع أداة للإبداع: هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف 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 أو اللامبالاة يؤثر سلباً في الأداء وبالتالي في الإبداع.

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 على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة. ولذلك فإن إدارة الصراع أهمية بالغة -لاسيما إن تم اختيار الأساليب المناسبة فيها- وفوائد متعددة وآثاراً إيجابية، كما بين محمد بأن "الإدارة الناجحة للصراع التنظيمي تساهم في العديد من الفوائد التي تعود على العاملين والجماعات والمنظمة ككل، حيث يساهم اختيار استراتيجية إدارة الصراع الملائمة لمواجهة مواقف الصراع التنظيمي في القيادة الناجحة وتطوير العمل الجماعي وتحسين جودة الممارسات والخدمات المقدمة للعملاء، ويعزز الولاء للمنظمة ويقلل من التكاليف، ويزيد الكفاءة، ويعزز كذلك البيئة المبدعة المشجعة على الابتكار في العمل، و إيجاد حلول للمشكلات"، (السعدون، 2013، ص 63) إضافة إلى:

- الاعتراف بوجود الاختلافات بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بالقيم والإدراك والتوقعات وتقبل هذه الاختلافات.
- الصراحة مع النفس والآخرين.
- تخصيص وقت وجهد كافيين لمعرفة العاملين في بيئة العمل لضمان فهمهم السليم.
- على المدير بأن لا يفترض تلقائياً بصواب رأيه وخطأ الآخرين.
- الإصغاء باهتمام إلى ما يقوله الآخرون.
- توفير أجواء مناسبة حتى يتمكن أفراد المنظمة من التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم
- الاستفادة من مواقف الصراعات التي جرى إدارته بنجاح وإيجاد الحلول والمعالجات للمشاكل التي نتجت عنه . (أبو عسكر، 2008، ص 32)

3- مستويات الصراع:

إذا ما تكلمنا عن أطراف الصراع التنظيمي فإننا أيضا لابد من التطرق إلى أدوارهم و إمكاناتهم داخل مختلف المصالح و المكاتب التي يعملون فيها ، و أثناء العمل في ميدان التنظيم تفرز حالات من الصراع و التي له عدة مستويات والموضحة كالآتي:

3-1 الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها. وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار احدهما. بحيث لا يمكن تحقيقها معا وعادة ما يقترن ذلك بالتردد والقلق، ويولد ضغوطا نفسية تسهم في تواضع جودة القرار عند اتخاذه. (العميان، 2002، ص 367)

ويتكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار و يوضع أمام عدة خيارات ، و يحدث ايضا الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شئيين لا يرغب في اي منهما ، و قد ينشأ عندما يوضع الفرد امام موقف يحتوي على عناصر ايجابية و عناصر سلبية ، و كذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره ، و هذا يمكن رده الى الاختلاف على اجراءات الاتفاق على الاهداف.(الحريري، 2008، ص 286-287)

3-2 الصراع على مستوى الجماعة:

ويتمثل هذا النمط من الصراع في ظهور صراعات داخل المجموعة نفسها. بشأن اتخاذ قرار معين بصدد مشكلة معينة، سيام إذا تباينت قدرات وخبرات الأفراد في حقول العمل. (محمود فريجات، 2002، ص 147)

كما قد ينشأ من اختلاف في إدراك أفراد الجماعات في إشباعهم لحاجاتهم. لهذا نجد بعض العمال يعانون من حرمان نسبي لأنهم لا يملكون القدرة على عرض آرائهم فيما يخص العمل. وكذلك لا يصلون إلى تحقيق أهدافهم الخاصة.

3-3 الصراع على مستوى التنظيم:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمات ويأخذ حسب المستوى شكلين:

الصراع الأفقي: مثل صراع بين إدارتي الإنتاج والتسويق (تكون في مستوى واحد).

الصراع الرأسي: يقع بين جماعات تنتمي لمستويات مختلفة (عليا- دنيا). (**العميان، 2002، ص 371-372**)

يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي ، و قد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم ، وكذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة و الامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي الى عدم رضا فئات اخرى ، و بالتالي التعبير عن سخطها و عدم رضا بمختلف الوسائل و الصور المتاحة، كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة اذا كانت ناقصة ، و كذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المنظمة. (**حمادات، 2007، ص 83**)

أما العوامل الأساسية لحصول مثل هذا الصراع فهي التباينات الإدراكية للجماعات المتصارعة،

بسبب تعدد مصادر المعلومات التي تشترك في تحديد الفعاليات الإدراكية و التباين أو الاختلاف في الأهداف بسبب محدودية الموارد المتاحة وطبيعة الأهداف وصعوبة اتخاذ القرارات الجماعية. (**محمود فريجات، 2009، ص 147**)

4- النظريات المفسرة للصراع التنظيمي:

4-1 النظرية التقليدية:

تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة حول الصراع، مع الاتجاه الذي كان سائداً عن السلوك اين سيطرت أحداث العنف بين الإدارة والحركات العمالية .وبسبب ما قدمته تجارب هوثورن، فقد أشار بها إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل ، وعن عدم الانفتاح ، وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق

أهدافهم" (فريجات وآخرون، 2009، ص 314)

أي أن الصراع التنظيمي حسب هذا المنحى، ظاهرة سلبية غير مريحة ، ويجب تجنب الوصول إليها والقضاء عليها في حال بروزها. نظرا لطبيعة التسيير في هذه الفترة، أين تمتاز قرارات المشرفين بالتسلط (الأمر من المشرف إلى العامل) والتنفيذ دون مناقشة، كما قد يفصل العامل الذي يخالف أوامر وقرارات المشرفين. وتقوم النظرة التقليدية على الافتراضات التالية:

- "يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
 - يحدث الصراع عادة بين أشخاص معينين.
 - يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.
 - إذا حدث الصراع ، فالحل هو التجاهل. (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص 359)
- جعل هذا المنحى الصراع التنظيمي معيقا للسير الحسن للمنظمة، وبالتالي يجب تجنب حدوثه بتعريض الأفراد القلائل المسببين له إلى العقاب. وبث مشاعر الخوف في نفوسهم، وفي باقي الأوساط العمالية. بدعوى أن المتسببين في الصراع فئة قليلة، تهدف لتحقيق مصالح شخصية. وينبغي تجاهلهم وتجاهل أهدافهم، والسعي قدما لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

أي أن هذا المنحى في توجهه للصراع لا يفتح مجال لطرح الآراء. لأنها بطبيعة الحال ستكون متنوعة، وبالتالي يكون هناك تشاحن، والذي يؤدي إلى نشوء الصراع. لدى كانت قنوات الاتصال ضعيفة أين انعدم وصول مشاعر وتصورات الأفراد عن أنفسهم، وأدائهم المهني، وما ينتظرونه من الإدارة من الناحية الإيجابية؛ إلى الجهات المسؤولة.

4-2 النظرية السلوكية:

التوجه في هذه المرحلة مطابق لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك، وكذلك الصراع . حيث اعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم، وإزاء ذلك تقبل العلماء سلوكيات الصراع ، وسعوا لعقلنة وجوده ، أي تبرير وجوده بطريقة منطقية عقلانية ، باعتبار أن كل النظم توجد فيها إمكانية للصراع ، وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً و قد يشكل قوة ايجابية داخل المنظمة، فقد أشار "كانز" إلى أن للصراعات الجماعية وظائف إيجابية".

ترى هذه النظرة أن كل النظم من خلال بنيتها توجد فيها إمكانية للصراع وان الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً فقد يشكل قوة ايجابية في أداء الجماعة وكما أن هذه النظرة ق شجعت القيادة على الحفاظ على حد صحي معقول من مستوى الصراع بشكل يكون كافياً للمحافظة على جماعة قابلة للنمو وقادرة على ممارسة النقد الذاتي ومن ثمة التوجه للتغيير والتكيف وفعالية العمل الإداري. (حمادات، 2007، ص 73-74)

هذه النظرية ترى أن الصراع أمر ايجابي، له فوائد كبيرة على المنظمة و أفرادها، ويؤكد علمائها على ضرورة وجوده بطريقة منطقية وعقلانية حيث استمدوا أفكارهم من أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك الإنساني، و التي تعطي الحرية في التعبير وإقامة العلاقات الاجتماعية والاتصال المباشر بالمسؤولين.

4-3 النظرية التفاعلية:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية ويشجعونها باعتبارها مطلوبة، وتعتبر انعكاساً إيجابياً نحو التجديد والإبداع في المنظمة.

كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئاً من التحدي والإثارة خاصة عندما يجد المديرون أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار تستحق الاهتمام أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم وبين المنظمات فيما بينها ويمكن أن تتم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغيير. (عبد الواحد، 2008، ص 15)

و تقوم النظرية التفاعلية للصراع على الافتراضات التالية :

• الصراع حالة لا يمكن تجنبها .

• الصراع انعكاس طبيعي للتجديد.

• إدارة الصراع ممكنة.

• يعتبر الحد الأدنى من الصراع شيئاً عادياً بل ضرورياً. (فريجات، 2009، ص 315)

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

كما نلاحظ من خلال هذه النظريات أن أفكار المنحى التقليدي معاكسة لأفكار المنحى السلوكي والتفاعلي. وذلك في تجنب الصراع من عدمه، وطريقة التعامل معه، ولدى يمكننا تقسيم نظريات الصراع إلى قسمين أولاً النظرة التقليدية، وهي النظرة التشاؤمية والتي تدعو إلى تجاهل الصراع باعتباره أمر مدمر ، ومشتتاً للأفراد والجماعات والمنظمة ككل. أما ثانياً النظرة الحديثة وهي نظرة تفاؤلية للصراع . باعتباره فكرة مقبولة وبدرجة معقولة. حيث يسهم

في دفع وتطوير الكفاءات والمهارات العمالية، وذلك إن تفهمت الإدارة حقيقة الصراع القائم وأحسنّت إدارته واستغلاله بإيجابية.

5- آثار الصراع التنظيمي:

هناك آثار إيجابية وأخرى سلبية للصراع التنظيمي، فمن أبرز الآثار الإيجابية:

- تحفيز الإبداع والابتكار وزيادة الاهتمامات.
- زيادة الحماس للعمل وتحسين نوعية القرارات المتخذة.
- تحسين نوعية الأداء الوظيفي، والعمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل.
- ابداء الرأي وطرح وجهات النظر أمام الآخرين، والبحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها

أما الآثار السلبية فمن أبرزها:

- تدني مستوى الرضا الوظيفي، وتدني الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل،
- ارتفاع مستوى دوران العاملين.
- تركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية.
- ظهور جو من عدم الثقة والشك بين الأفراد، وانخفاض في مستوى الأداء التنظيمي وذلك بسبب تحويل طاقات الأفراد وولائهم لعملهم إلى منحى بعيد ومنحرف عن الهدف الأساسي للمنظمة.
- عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- تدني مستوى العلاقات الإنسانية وظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين.

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين. (الجعافرة، 2013، ص1666)

6- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

إن المنظمة الفاعلة تلعب دورا حاسما في تحجيم حدة الصراع، وتكييفه واستخدامه في تعزيز قدرتها الإيجابية على توجيهه إيجابيا بغية تحقيق أهدافها ، وفي ضوء المعارف الإنسانية المتطورة، فقد أسهمت أساليب إدارة الصراع في نجاح المنظمات الإنسانية، وتحقيقها لأهدافها بكفاءة وفعالية، ولقد تطورت الأساليب العلمية لمعالجة الصراع داخل الفرد، والجماعات، والمنظمات وفقا للمتطلبات

الفكرية والفلسفية التي تبنتها المدارس الإدارية المختلفة، فقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) أسلوب السلطة (القوة) في مواجهة الصراع وحسمه وتحجيمه، أما النظريات الحديثة فقد اعتمدت أساليب مغايرة تماما للمتطلبات التقليدية في مواجهة الصراع.

إذ لم تعد فكرة قبول أو رفض وجود الصراع محورا للنقاش بل الأهم هو طريقة التعامل معه في حالة وجوده بشكل لا عقلاني، أين يتطلب الأمر وجود أخصائيين الذين يحددون المستوى المطلوب منه والأساليب التي تتبع في إدارته. وقد عدد الباحثون والمفكرون الإداريون جملة من الأساليب، (خميس، 2014، ص44) نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

حسب (القريوني، 2000) فقد قسم أساليب إدارة الصراع التنظيمي إلى ثلاث مجموعات: أولا/ الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي: وحدة الأهداف بين المجموعات المتصارعة، والتركيز معا من أجل تحقيقها، بالإضافة إلى فتح قنوات الاتصال بينهم من أفضل الطرق المعالجة للصراعات والتي قد تنشأ نتيجة لتعارض الأهداف بين المجموعات.

ثانيا/ الطرق الهيكلية: ومن أهم هذه الطرق :

- إحالة الصراع إلى صاحب الاختصاص لوضع حد للصراع.
- تخفيف الاحتكاك بين الأقسام والمجموعات وتقليل درجة الاعتماد على المواجهة بينهم.



- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

ثالثا/ الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع:

- استخدام القوة والإجبار لحسم الصراع وهذا أسلوب فعاليته ليست أكيدة.
- تمكين الصراع عن طريق مواسات أطراف الصراع وتهديتهم والمحاولة لإعادة العلاقات الطيبة بين أطرافه.
- المجابهة وهنا يتم وضع حل جذري للصراع من خلال مناقشة قضاياها وتحليلها ووضع حد لها.
- التجنب والانسحاب حيث يعتمد على انسحاب أو تهرب أحد الأطراف من المجابهة للطرف الآخر.
- التوفيق بين أطراف الصراع وذلك عن طريق استغلال المهارات الإنسانية التي يفترض أن يملكها أصحاب القرار للتأثير على أطراف الصراع وفض النزاعات. (عبدالواحد، 2008، ص 56 - 57)



خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي، حيث تم التطرق إلى أهميته، مستوياته، أبرز النظريات المفسرة له، إلى جانب نتائجه وأساليبه. ومن خلال ما سبق، يمكن القول إن الصراع التنظيمي يُعد ظاهرة واقعية وملازمة للحياة التنظيمية داخل مختلف المؤسسات، ولا ينبغي النظر إليه دومًا كعنصر سلبي، بل كفرصة لإحداث التغيير والتطوير، شريطة التعامل معه بوعي وتنظيم.

وعليه، فإن من الضروري أن تولي الجهات المعنية داخل المؤسسات اهتمامًا أكبر بهذه الظاهرة، من خلال دراسة أسبابها بدقة، والعمل على توجيه آثارها بما يخدم تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية على حد سواء.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1. التعريف بالمؤسسة
2. المنهج المستخدم
3. عينة البحث
4. أدوات جمع البيانات
5. الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة

**تمهيد :**

ندرك أن لكل بحث علمي إطاراً منهجياً ينبغي الالتزام به من أجل مواصلة المشروع البحثي في جانبه الميداني. ويُعد هذا الجانب ضرورة علمية لارتباطه الوثيق بالجانب النظري، وبما تضمنه من فروض تم وضعها بغرض التحقق من مدى صحتها أو دحضها، من خلال ما يُنجز ميدانياً من جمع للبيانات وتحليل للنتائج ومناقشتها.

وقد قمنا ضمن هذا الفصل بتحديد مجالات البحث، ممثلة في المجال المكاني والبشري والزمني، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة، والمنهج المعتمد، والأدوات المستعملة في جمع البيانات. وتم كل ذلك في إطار من الدقة والاتساق المنهجي، سعياً نحو تحقيق الغاية الأساسية التي تتوخاها العلوم بمختلف مجالاتها، والمتمثلة في البحث عن الحقيقة. ولهذا، كان من الضروري التريث والتأني في بناء المنهجية العلمية للبحث، قبل الانتقال إلى عرض النتائج وتحليلها.



1. التعريف بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة:

مديرية أملاك الدولة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وهي تحت الوصاية المباشرة للوزارة المكلفة بالمالية تتكون من مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة وتسعة (09) مديريات جهوية تشرف كل مديرية جهوية على عدد من مديريات أملاك الدولة ومسح الأراضي والحفظ العقاري على المستوى الولائي وهي تتكفل بالتنسيق بينها وبين المديرية العامة. (مديرية أملاك الدولة)

تم إنشاء مديريات أملاك الدولة ومن بينها مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة بموجب المرسوم التنفيذي 91-65 المؤرخ في 1991/03/02. وقد تم تعيين مقرها بحي العرقوب بولاية المسيلة سنة 1991، وفي سنة 1997 تم إنشاء دار المالية بالحي الإداري بالمسيلة، ويضم كل من مديرية أملاك الدولة، مديرية الضرائب، مديرية الحفظ العقاري والخزينة العمومية.

تقع مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة بدار المالية - الحي الإداري بالمسيلة-، تخضع في تسييرها مباشرة للمديرية الجهوية لأملاك الدولة ومسح الأراضي والحفظ العقاري ببسكرة وتحت تصرفها مفتشيات محلية على مستوى عدد من دوائر ولاية المسيلة.

- مفتشية أملاك الدولة بالمسيلة.
- مفتشية أملاك الدولة بوسعادة.
- مفتشية أملاك الدولة سيدي عيسى.
- مفتشية أملاك الدولة عين الملح.
- مفتشية أملاك الدولة مقرة.



2-1/ الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة:

تنقسم مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة إلى خمس مصالح: مصلحة عمليات أملاك الدولة، مصلحة الخبرات وتقييمات أملاك الدولة، مصلحة العقود ومنازعات أملاك الدولة، مصلحة الرقمنة والاتصال والأرشيف، مصلحة الوسائل العامة.

عدد الموظفين بمديرية أملاك الدولة (148) موظف بين إداريين ومتعاقدين.

حيث أن نشاطات إدارة أملاك الدولة لا توجه أساسا إلى التحصيل عن الموارد المالية أو إلى تسديد النفقات العمومية، بل يرمي دورها ومهمتها إلى تنظيم التسيير للممتلكات العمومية في ظروف تسمح بالحفاظ على أملاك الدولة والسهر على حماية هذه الممتلكات من أي ضرر مادي أو معنوي هذا من جهة، ومن جهة أخرى تسعى إلى مراقبة الشروط الضمنية والشكلية للوثائق المتعلقة بالملكية العقارية العمومية والخاصة بالحقوق العقارية الأخرى كما تتمتع مصالح إدارة أملاك الدولة بصلاحيات شتى يمكن جمعها حول المهام الأساسية التالية:

- الحراسة الدائمة على أملاك الدولة وتسييرها.
- قيد سجلات الجرد والإحصاء للممتلكات التابعة للدولة.
- مساعدة المصالح العمومية والجماعات المحلية فيما يخص العمليات العقارية.
- الخبرة العقارية فيما يخص عمليات الاكتساب والبيع والإيجار ونزع الملكية من أجل المنفعة العامة المتبعة من طرف المصالح والهيئات العمومية.
- تسيير الشركات الشاغرة والمحجوزات.
- القيام ببيع المنقولات والعقارات.



- التحصيل على موارد أملاك الدولة من الإتاوات والحقوق الأخرى.

- تمثيل الدولة أمام المحاكم فيما يخص المنازعات المتعلقة بأملاك الدولة.

نبرز من خلال مخطط تنظيمي الهيكل التنظيمي لإدارة أملاك الدولة لولاية المسيلة التي تنقسم إلى خمس مصالح وكل مصلحة تحوي مكاتب تقوم بمهام معينة وخاصة.

2-2 / مصالح مديرية أملاك الدولة:

تتكون مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة، تحت سلطة المدير الولائي لأملاك الدولة، من خمس (5) مصالح وكل مصلحة تتكون من عدة مكاتب.

1/ مصلحة عمليات أملاك الدولة:

-مكتب تسيير أملاك الدولة.

-مكتب الجدول العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية.

-مكتب متابعة التحصيلات والحقوق المعاينة.

-مكتب التحقيقات في أنشطة مفتشيات أملاك الدولة ومراقبتها.

2/ مصلحة الخبرات وتقييمات أملاك الدولة:

-مكتب تقييمات أملاك الدولة.

-مكتب دراسة السوق العقاري والتلخيص.

3/ مصلحة العقود ومنازعات أملاك الدولة:

-مكتب العقود لعمليات أملاك الدولة.



- مكتب العقود والقوانين الأساسية للقطاع الاقتصادي العمومي.

- مكتب العرائض والمذكرات القضائية.

- مكتب متابعة الإجراءات القضائية.

4/مصلحة الرقمة والاتصال والأرشيف:

-مكتب رقمه أنشطة أملاك الدولة .

- مكتب التوجيه والاتصال.

- مكتب الأرشيف.

5/مصلحة الوسائل العامة.

-مكتب تنسيق تسيير المستخدمين.

- مكتب الوسائل والمحاسبة .

3/مفتشية أملاك الدولة:

تتكون مفتشية أملاك الدولة، تحت سلطة رئيس المفتشية، من خمسة (5)

أقسام: (الجريدة الرسمية عدد 59 المؤرخة في 08/09/2022 صفحة 13)

- قسم تسيير أملاك الدولة.

- قسم الاعتراف بالعقارات التابعة للأملاك الوطنية وجردها العام.

- قسم التحصيلات والمحاسبة.

- قسم رقمه أنشطة مفتشية أملاك الدولة.



- قسم الخبرات وتقييمات أملاك الدولة.
- 1- يكلف قسم تسيير أملاك الدولة، على الخصوص، بما يأتي:
 - تحديد وعاء كل ناتج أو عائد للأملاك الدولة.
 - تحضير عمليات بيع المنقولات وإنجازها.
 - تحضير العقود المتضمنة تسيير العقارات التابعة للأملاك الدولة وتثميرها.
- 2- يكلف قسم الاعتراف بالعقارات التابعة للأملاك الوطنية وجردها العام، على الخصوص، بما يأتي:
 - الاعتراف بالعقارات التابعة للأملاك الوطنية في إطار تأسيس الجرد العام ومسكه.
 - مسك سجلات مشتملات أملاك الدولة وتحيينها.
- 3- يكلف قسم التحصيلات والمحاسبة، على الخصوص، بما يأتي:
 - القيام بتحصيل حقوق ومداخيل أملاك الدولة.
 - استرداد كل الأتاوى والحقوق المعاينة للأملاك الدولة التي لم يكتمل تحصيلها.
 - السهر على مسك محاسبة الإيرادات وفق قواعد المحاسبة العمومية.
- 4- يكلف قسم رقمه أنشطة مفتشية أملاك الدولة، على الخصوص، بما يأتي:
 - إعداد البيانات الرقمية الخاصة بأنشطة مفتشية أملاك الدولة واستغلالها وتبادلها.
 - تنفيذ البرامج التي تسطرها السلطة السلمية في مجال رقمه أنشطة أملاك الدولة.
- 5- يكلف قسم الخبرات وتقييمات أملاك الدولة، على الخصوص، بما يأتي:

- أشغال تقييم العقارات أو الحقوق العقارية أو المحلات التجارية المتعلقة بأموال الدولة أو التي تتابع مصالح الدولة والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة للدولة عمليات اقتنائها أو استئجارها.
- متابعة تطور سوق العقارات والمحلات التجارية على المستوى المحلي وإعداد تقارير وتحاليل تقنية بذلك.

2. المنهج المستخدم:

يعرف المنهج بأنه مجموعة القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم أو الطريقة التي يبتعها الباحث في دراسته المشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة أو هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار والإجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي نجهلها أو من أجل البرهنة عليها للأخرين الذين لا يعرفونها (شروخ , 2003 , ص99)

وتعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي والذي يعتمد في الأساس على تجميع المعلومات وتحديد العلاقات بين الظواهر والحقائق ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات واقعية قابلة للتطبيق والتطوير، وينطبق هذا النوع من المناهج في حال ما إذا استخدمها الباحثون في الكشف عن العلاقات بين الظواهر. (أبو علام، 2003)

3. عينة البحث :

تلعب العينة دوراً محورياً في نجاح ودقة البحث الإمبريقي، إذ تُعدّ الأداة التي تُجسّد بها الظواهر موضوع الدراسة، وتمثّل في الغالب جزءاً من المجتمع الأصلي تُجرى عليه الدراسة لأغراض التحليل والاستنتاج. وتكتسب هذه الأهمية خاصّة في العلوم الإنسانية، حيث يكون الإنسان هو محور البحث ومصدر البيانات الأساسية. فاختيار عينة ممثلة بدقة يُعدّ شرطاً جوهرياً لضمان إمكانية تعميم النتائج على المجتمع الأكبر.

وقد عرّف رشيد زرواتي (2002، ص191) العينة بأنها: "جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي تُجرى عليها الدراسة، ثم تعمّم نتائجها على المجتمع كله". وفي السياق ذاته، يعرفها عزوز (2005/2004، ص 26) بأنها: "مجموعة من المفردات تُجرى عليها الدراسة، تم اختيارها بطريقة تجعلها ممثلة تمثيلاً دقيقاً للمجتمع الأصلي، مما يُمكن الباحث من استخلاص نتائج قابلة للتعميم."

ويُعتبر اختيار نوع العينة وأساليب معاينتها من القرارات المنهجية الأساسية التي يجب أن تُبنى انطلاقاً من طبيعة الإشكالية البحثية، فليست كل مشكلة تستدعي نفس نوع العينة أو نفس أسلوب المعاينة. وكما يشير أنجريس (2004، ص 316)، فإن خصائص المشكلة البحثية قد تفرض استخدام نوع معين من العينات أو تفضيل أسلوب معاينة معين دون غيره، بما يضمن الملاءمة العلمية والدقة في جمع البيانات وتحليلها.

بناءً على ذلك، فإن نجاح البحث التجريبي أو الوصفي لا يعتمد فقط على أدوات البحث، بل كذلك على مدى صلاحية العينة وتمثيليتها، مما يفرض على الباحث فحصاً دقيقاً للمتغيرات التي تحكم بنية المجتمع الأصلي لضمان اختيار عينة تعكس خصائصه الأساسية بأقصى قدر من الدقة.

ويتمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث في عمال وموظفي مديرية أملاك الدولة

بالمسيلة

وقد شملت العينة في هذه الدراسة (49) فرداً من عمال وموظفي مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة، وذلك حتى يسهل على الباحث توضيح استمارة البحث بطريقة أكثر سهولة.

وقد تم اختيار عينة الدراسة الميدانية بطريقة عشوائية ، تم توزيع 50 استمارة على مستوى المديرية حسب عدد مجتمع الدراسة (50) وتم استرجاع 49 استمارة صالحة.

4. أدوات جمع البيانات :

انطلاقاً من المبادئ المنهجية الأساسية التي تؤكد أن تحقيق المصادقية والدقة العلمية في البحوث يتطلب الاستناد إلى أدوات منهجية مصممة خصيصاً لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، جاءت هذه الدراسة لتوظف أداتين أساسيتين هما: المقابلة واستمارة الاستبيان، باعتبارهما من الوسائل الملائمة لطبيعة الظاهرة محل الدراسة.

4-1. المقابلة:

تعرف على أنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينة كيفية بهدف التعرف بعمق على المستجوبين. وهي أفضل التقنيات لكل من يريد استكشاف الحوافز العميقة لأفراد واكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة تستعمل المقابلة عادة إما للتطرق إلى ميادين مجهولة كثيراً أو للتعود على الأشخاص المعنيين بالبحث قبل إجراء اللقاءات مع عدد أكبر بإستعمال تقنيات أخرى (أنجرس، 2004، ص 137).

ومن أجل الحصول على معلومات نوعية حول موضوع دراسة تم إجراء المقابلة في هذه الدراسة مع مجموعة من الموظفين والمسؤولين بمديرية أملاك الدولة.

4-2 استمارة الاستبيان:

تعد استمارة الاستبيان من أكثر الأدوات استخداماً في البحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، خاصة في دراسة الاتجاهات والمواقف والسلوكيات. ويُعرف

الاستبيان، في شكله الشائع، بما يُسمى سبر الآراء، وهو تقنية بحثية مباشرة تقوم على طرح مجموعة من الأسئلة على الأفراد

بطريقة موجهة، حيث يتم تحديد صيغ الإجابة مسبقاً، مما يُمكن الباحث من إجراء معالجة كمية دقيقة للبيانات، والقيام بمقارنات إحصائية لاستخلاص العلاقات بين المتغيرات.

وتكمن قوة هذه الأداة في أنها تُتيح للباحث التواصل المنظم والمنهجي مع المفحوصين، حيث تُطرح نفس الأسئلة بنفس الصيغة على جميع أفراد العينة، مما يضمن توحيد المعطيات، والحد من التحيزات الفردية أو التفاوتات التفسيرية.

وقد عرّف أنجرس (2004، ص 204) الاستمارة بأنها: "الوسيلة التي تتيح الدخول في اتصال منظم مع المفحوصين عبر طرح أسئلة موحّدة، تهدف إلى استخراج الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بمجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقاً من الإجابات التي يقدمونها".

وقد قمنا بتصميم استمارة استبيان خاصة بالعدالة التنظيمية ودورها في التخفيف من حدة الصراع التنظيمي، تكونت من 34 سؤالاً موزعة على (03) محاور:

المحور الأول: (البيانات الشخصية)

المحور الأول: العدالة التنظيمية تتضمن 3 أبعاد (عدالة الإجراءات - عدالة المعاملات - العدالة التوزيعية) .

المحور الثالث: الصراع التنظيمي ويتضمن هو الآخر 3 أبعاد (التعاون - اجتناب

الصراع - تسوية النزاع والصراع)

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل المعالجة الإحصائية للبيانات تم الاعتماد على :

• التكرارات والنسب المئوية للجداول الوصفية.



- كا² مربع لحسن المطابقة للجداول المركبة للتحقق من نتائج الدراسة



خلاصة:

من خلال ما تمّ عرضه في هذا الفصل، تمكّنا من توضيح أهم الإجراءات المنهجية التي يعتمدها الباحثون في دراساتهم الميدانية، والتي تسهم بدورها في تسهيل عملية جمع البيانات وتحليلها وفق أسس علمية دقيقة، مما يمنح المصداقية والموثوقية للنتائج المتوصّلة إليها.

وقد انطلقت الدراسة من مسح استطلاعي تمهيدي، أعقبته مراحل متعددة شملت تحديد المنهج المعتمد، وتوضيح مجالات الدراسة (المكاني، الزمني، والبشري)، واختيار أدوات جمع البيانات المناسبة، بالإضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل المعطيات. وبهذا تكون الدراسة قد استوفت متطلبات البناء المنهجي، الذي يُعدّ أساسًا لكل بحث علمي رصين.

الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً/ تحليل بيانات المحور الأول (البيانات الشخصية):

ثانياً/ تحليل أسئلة الاستبيان:

- 1- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى
- 2- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية
- 3- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة

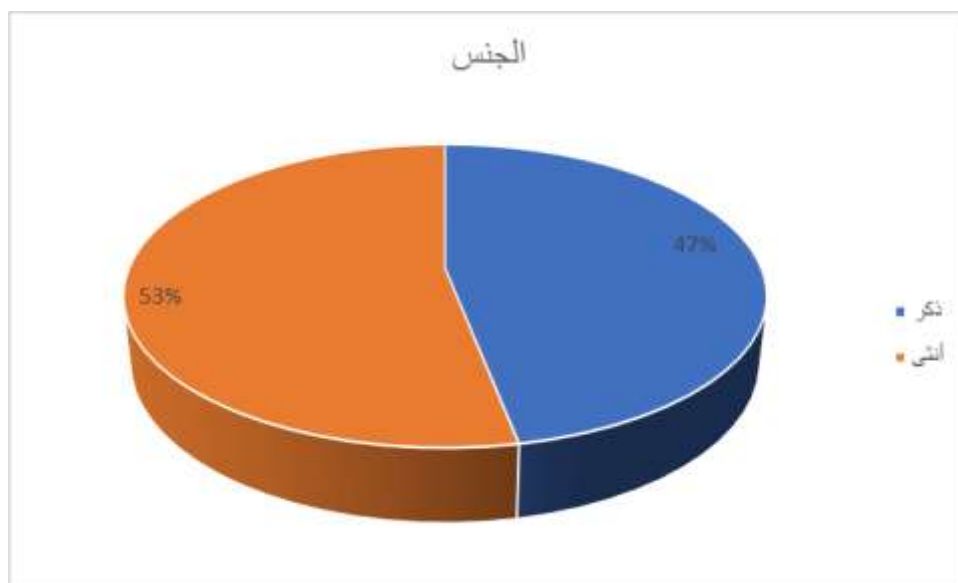
عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً/ تحليل بيانات المحور الأول (البيانات الشخصية):

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية | التكرارات | الجنس |
|----------------|-----------|----------|
| 47% | 23 | ذكر |
| 53% | 26 | أنثى |
| 100% | 49 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 49 فرداً، نلاحظ أن 23 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 47%، أما حجم الإناث فقد بلغ 26 أنثى بنسبة قدرت بـ 53%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:

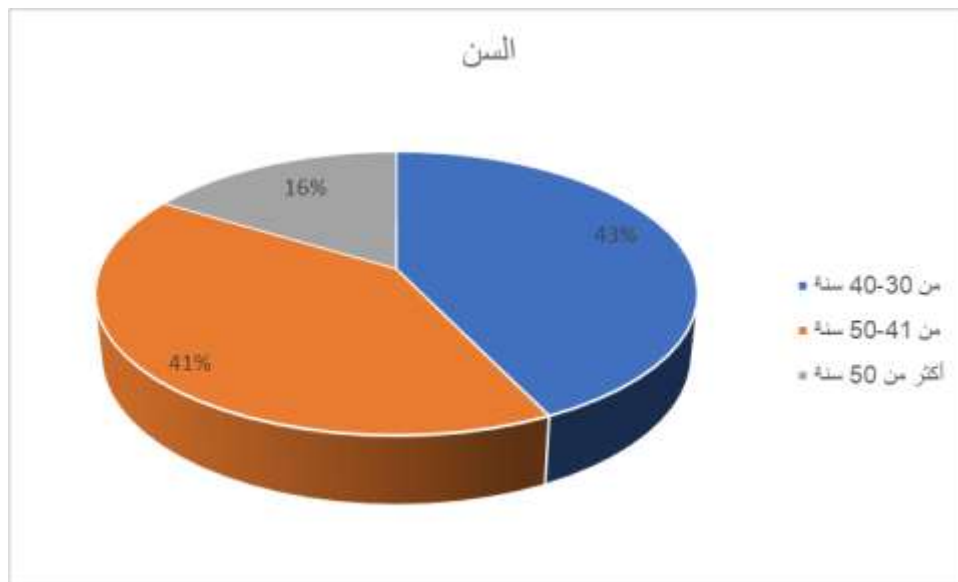


الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

| النسبة المئوية | التكرارات | السن |
|----------------|-----------|----------------|
| 43% | 21 | من 30-40 سنة |
| 41% | 20 | من 41-50 سنة |
| 16% | 8 | أكثر من 50 سنة |
| 100% | 49 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 49 فرداً، نلاحظ أن الذين يتراوح سنهم من 30-40 سنة فقد بلغ عددهم 21 فرداً بنسبة 43%، أما الذين يتراوح سنهم من 41-50 سنة فقد كان عددهم 20 بنسبة قدرت بـ 41%، وفيما يتعلق بالذين بلغ سنهم أكثر من 50 سنة فقد بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة 16%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

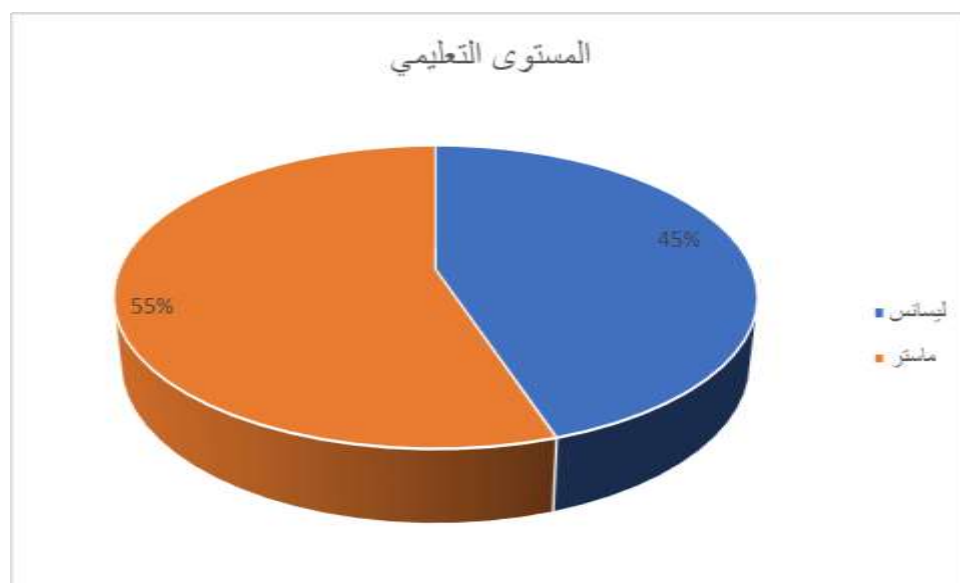


الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|-----------|------------------|
| 45% | 22 | ليسانس |
| 55% | 27 | ماستر |
| 100% | 49 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 49 فرداً، نلاحظ أن الأفراد الذين لديهم مستوى ليسانس قد بلغ عددهم 22 فرداً بنسبة 45%، أما أصحاب المستوى ماستر فقد كان عددهم 27 فرداً بنسبة قدرت بـ 55%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



ثانيا/ تحليل أسئلة الاستبيان:

الفرضية الأولى: تساهم عدالة الإجراءات في تحقيق روح التعاون بين العمل داخل المديرية.

الجدول رقم (04) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (س6) حسب العبارة ع1

| القرار | مستوى الدلالة | Chi- Square | درجة الحرية | المجموع | | | | العبارة رقم (س6) تبعا للعبارة ع1 |
|-----------------|------------------|----------------|----------------|---------|-----------|-------|-------|--|
| | | | | | غير موافق | محايد | موافق | |
| دال عند 0.05 | 0.025 | 11,112 | 4 | 11 | 1 | 0 | 10 | غير موافق |
| | | | | 14 | 3 | 0 | 11 | محايد |
| | | | | 24 | 6 | 7 | 11 | موافق |
| | | | | 49 | 10 | 7 | 32 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س6 والمتعلقة بـ " تشعر أن الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف " حسب العبارة (ع1) والمتعلقة بـ " أضع أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 11.11 أنها قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س6 حسب العبارة ع1 ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (05) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (س7) حسب العبارة ع2

| القرار | مستوى الدلالة | Chi- Square | درجة الحرية | المجموع | | | | العبارة رقم (س7) تبعا للعبارة ع2 |
|------------|------------------|----------------|----------------|---------|-----------|-------|-------|--|
| | | | | | غير موافق | محايد | موافق | |
| غير دال | 0.599 | 2,761 | 4 | 20 | 4 | 1 | 15 | غير موافق |
| | | | | 15 | 4 | 2 | 9 | محايد |
| | | | | 14 | 3 | 0 | 11 | موافق |
| | | | | 49 | 11 | 3 | 35 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س7 والمتعلقة بـ " اشعر ان هناك تحيز في تطبيق القرارات الادارية " حسب العبارة (ع2) والمتعلقة بـ " أعزز فكرة أننا جميعا في قارب واحد " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 2.76 أنها قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س7 حسب العبارة ع2 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (06) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (س8) حسب العبارة ع3

| القرار | مستوى الدلالة | Chi- Square | درجة الحرية | المجموع | | | | العبارة رقم (س8) تبعا للعبارة ع3 |
|--------|------------------|----------------|----------------|---------|-----------|-------|-------|--|
| | | | | | غير موافق | محايد | موافق | |



| | | | | | | | | |
|------------|-------|-------|---|----|----|---|----|-----------|
| غير دال | 0.284 | 5,035 | 4 | 18 | 7 | 1 | 10 | غير موافق |
| | | | | 15 | 2 | 3 | 10 | محايد |
| | | | | 16 | 3 | 1 | 12 | موافق |
| | | | | 49 | 12 | 5 | 32 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س8 والمتعلقة بـ " يتخذ المدير القرارات المرتبطة بعملك بأسلوب غير متحيز." حسب العبارة (ع3) والمتعلقة بـ " أدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع كافة الأطراف " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 5.03 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س8 حسب العبارة ع3 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (07) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (س9) حسب العبارة ع4

| القرار | مستوى الدلالة | Chi- Square | درجة الحرية | المجموع | | | | العبارة رقم (س9) تبعا للعبارة ع4 |
|------------|------------------|----------------|----------------|---------|-----------|-------|-------|--|
| | | | | | غير موافق | محايد | موافق | |
| غير دال | 0.060 | 9,026 | 4 | 21 | 0 | 3 | 18 | غير موافق |
| | | | | 5 | 0 | 2 | 3 | محايد |
| | | | | 23 | 5 | 2 | 16 | موافق |
| | | | | 49 | 5 | 7 | 37 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س9 والمتعلقة بـ " تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة الكاملة قبل اتخاذ القرارات " حسب العبارة (ع4) والمتعلقة بـ " أتعاون مع بقية الموظفين في الإدارة للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 9.02 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س9 حسب العبارة ع4 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (08) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (س10) حسب العبارة ع5

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | | | | العبارة رقم (س10) تبعا للعبارة ع5 |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|-----------|-------|-------|-----------------------------------|
| | | | | | غير موافق | محايد | موافق | |
| غير دال | 0.154 | 6,670 | 4 | 26 | 3 | 6 | 17 | غير موافق |
| | | | | 7 | 0 | 4 | 3 | محايد |
| | | | | 16 | 3 | 8 | 5 | موافق |
| | | | | 49 | 6 | 18 | 25 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س10 والمتعلقة بـ " نادرا ما ترتبط الترقيات بالأداء الذي يحققه الموظف " حسب العبارة (ع5) والمتعلقة بـ " أقدم الحوافز لحث بقية الموظفين في الإدارة على التعاون " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 6.67 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة

على العبارة رقم س10 حسب العبارة ع5 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

1- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على : " تساهم عدالة الإجراءات في تحقيق روح التعاون بين العمل داخل المديرية بدرجة كبيرة" وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (س6-س7-س8-س9-س10) من بعد عدالة الإجراءات محور العدالة التنظيمية، و(ع1-ع2-ع3-ع4-ع5) من بعد روح التعاون محور الصراع التنظيمي، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

| الجدول رقم (09) يوضح التفاعل بين عدالة الإجراءات وروح التعاون بين العمال داخل المديرية | | | |
|--|------------|---------------|---------|
| أرقام الأسئلة المركبة | قيمة k^2 | مستوى الدلالة | القرار |
| السؤالين (س6 و ع 1) | 11.112 | 0.025 | دال |
| السؤالين (س7 و ع 2ع) | 2.761 | 0.599 | غير دال |
| السؤالين (س8 و ع 3) | 5.035 | 0.284 | غير دال |
| السؤالين (س9 و ع 4) | 9.026 | 0.060 | غير دال |
| السؤالين (س10 و ع 5ع) | 6.670 | 0.154 | غير دال |



من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للأسئلة (س6-س7-س8-س9-س10) من بعد عدالة الإجراءات محور العدالة التنظيمية، و(ع1-ع2-ع3-ع4-ع5) من بعد روح التعاون محور الصراع التنظيمي، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أن تساهم عدالة الإجراءات في تحقيق روح التعاون بين العمل داخل المديرية بدرجة متوسطة" ، حيث نلاحظ أن قيم إختبار الدلالة الاحصائية (k^2) كانت أغلبها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.01)، إلا من خلال السؤالين (س6) و (ع1)، والتي جاءت قيم الارتباط (k^2) بينها دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، مما يجرنا إلى القول بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الأولى والقائلة بأن " تساهم عدالة الإجراءات في تحقيق روح التعاون بين العمل داخل المديرية بدرجة كبيرة بل بدرجة متوسطة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال نظرية العدالة الإجرائية، (Greenberg,

1990) حيث أن من وجهة نظر هذه النظرية، تعتبر العدالة الإجرائية أحد العوامل

الحاسمة التي تؤثر على شعور الموظفين بالعدالة في بيئة العمل. عندما تكون الإجراءات

شفافة ومتسقة، فإنها تعزز الثقة في القيادة وتساعد في تقليل التوترات بين الموظفين، مما

يعزز التعاون داخل المنظمة. ولكن، كما أظهرت النتائج، إذا كانت الإجراءات التي تُتبع

لتحصيل المكافآت أو القرارات الإدارية الأخرى غير واضحة أو متبعة بشكل غير متنسق، فإن تأثير العدالة الإجرائية يكون محدودًا.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة من المنظور السلوكي، الذي يرى بأنه إذا شعر الموظفون أن الإجراءات المعتمدة في المنظمة تتم بصورة عادلة، فإن ذلك يعزز التعاون بينهم ويقلل من الصراعات. لكن، من المهم أيضًا أن يكون هذا التفاعل مدعومًا بالتواصل الجيد بين الموظفين والإدارة. لذا، نجد أن العدالة الإجرائية قد تحقق تعاونًا، لكن بدرجة متوسطة، بسبب غياب أو نقص التواصل الفعال.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بن دحو ومقدم (2017) بأن عدالة الإجراءات كانت ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بالولاء التنظيمي، لكن بشكل متوسط. يوضح ذلك أن هناك تأثيرًا إيجابيًا على التعاون، ولكن هذا التأثير قد يتضاءل إذا كانت هناك فجوات في تطبيق الإجراءات أو إذا لم تكن هناك تفسيرات كافية حول كيفية تطبيق هذه الإجراءات.

وبالتالي يمكن ملاحظة أن الفجوة بين تطبيق العدالة الإجرائية وما يدركه الموظفون من هذه العدالة تؤثر على التعاون بشكل كبير. إذا كانت الإجراءات التي تتبعها المنظمة في مجال اتخاذ القرارات (مثل الترقية أو توزيع المكافآت) تبدو غير شفافة أو متحيزة لبعض الموظفين، فإن ذلك سيؤدي إلى الشعور بعدم الإنصاف، مما يقلل من فعالية التعاون بين

الأفراد داخل المنظمة، ومن جهة أخرى إذا كانت تلك الإجراءات تُطبق بوضوح وبمشاركة الموظفين في صياغتها، فإنها ستحسن من روح التعاون بشكل كبير.

الفرضية الثانية: تساهم عدالة المعاملات في اجتناب الصراع داخل المديرية

الجدول رقم (10) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (س11) حسب العبارة ع6

| القرار | مستوى الدلالة | Chi- Square | درجة الحرية | المجموع | العبارة رقم (س11) تبعا للعبارة ع6 | | | |
|------------|------------------|----------------|----------------|---------|---|-------|-------|-----------|
| | | | | | غير موافق | محايد | موافق | |
| غير دال | 0.168 | 6,444 | 4 | 14 | 1 | 3 | 10 | غير موافق |
| | | | | 8 | 1 | 3 | 4 | محايد |
| | | | | 27 | 10 | 4 | 13 | موافق |
| | | | | 49 | 12 | 10 | 27 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س11 والمتعلقة بـ " يتم شرح المبررات التي دفعت المسؤولين إلى اتخاذ القرارات بشأن جوانب عملك " حسب العبارة (ع6) والمتعلقة بـ " أضع أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 6.44 أنها قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س11 حسب العبارة ع6 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (11) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (س12) حسب العبارة ع7

| القرار | مستوى الدلالة | Chi- Square | درجة الحرية | المجموع | | | | العبارة رقم (س12) تبعا للعبارة ع7 |
|------------|------------------|----------------|----------------|---------|-----------|-------|-------|---|
| | | | | | غير موافق | محايد | موافق | |
| غير دال | 0.320 | 4,693 | 4 | 27 | 10 | 5 | 12 | غير موافق |
| | | | | 9 | 4 | 4 | 1 | محايد |
| | | | | 13 | 5 | 2 | 6 | موافق |
| | | | | 49 | 19 | 11 | 19 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س12 والمتعلقة بـ " عندما يتخذ المسؤول قرارا متعلقا بوظيفتي فانه يتعامل معي باحترام " حسب العبارة (ع7) والمتعلقة بـ " أعزز فكرة أننا جميعا في قارب واحد " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (ك²) والتي بلغت 4.69 أنها قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س12 حسب العبارة ع7 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (12) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (س13) حسب العبارة ع8

| القرار | مستوى الدلالة | Chi- Square | درجة الحرية | المجموع | | | | العبارة رقم (س13) تبعا للعبارة ع8 |
|--------|------------------|----------------|----------------|---------|-----------|-------|-------|---|
| | | | | | غير موافق | محايد | موافق | |



| | | | | | | | | |
|------------|-------|-------|---|----|----|---|----|-----------|
| غير دال | 0.537 | 3,129 | 4 | 18 | 2 | 2 | 14 | غير موافق |
| | | | | 8 | 2 | 1 | 5 | محايد |
| | | | | 23 | 8 | 2 | 13 | موافق |
| | | | | 49 | 12 | 5 | 32 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س13 والمتعلقة بـ " يشرح لي المدير بشكل واضح أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي " حسب العبارة (ع8) والمتعلقة بـ " أدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع كافة الأطراف " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 3.12 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س13 حسب العبارة ع8 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (13) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (س14) حسب العبارة ع9

| القرار | مستوى الدلالة | Chi- Square | درجة الحرية | المجموع | | | | العبارة رقم (س14) تبعا للعبارة ع9 |
|------------|------------------|----------------|----------------|---------|-----------|-------|-------|---|
| | | | | | غير موافق | محايد | موافق | |
| غير دال | 0.211 | 5,842 | 4 | 16 | 4 | 1 | 11 | غير موافق |
| | | | | 11 | 0 | 4 | 7 | محايد |
| | | | | 22 | 4 | 4 | 14 | موافق |
| | | | | 49 | 8 | 9 | 32 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س14 والمتعلقة بـ " يسمح لي بمعارضة على القرارات المتخذة بمناقشتها مع المسؤول " حسب العبارة (ع9) والمتعلقة بـ " أتعاون مع بقية الموظفين في الإدارة للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 3.12 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س14 حسب العبارة ع9 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (14) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (س15) حسب العبارة ع10

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | | | | العبارة رقم (س15) تبعا للعبارة ع10 |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|-----------|-------|-------|------------------------------------|
| | | | | | غير موافق | محايد | موافق | |
| غير دال | 0.985 | 0,362 | 4 | 16 | 4 | 1 | 11 | غير موافق |
| | | | | 11 | 0 | 4 | 7 | محايد |
| | | | | 22 | 4 | 4 | 14 | موافق |
| | | | | 49 | 8 | 9 | 32 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س15 والمتعلقة بـ " يسمح للعامل بمعرفة أي نشاطات (دورات تكوينية، منح، ترقية) (الا عند قروب موعدها " حسب العبارة (ع10) والمتعلقة بـ " أقدم الحوافز لحث بقية الموظفين في الإدارة على التعاون " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 3.36 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا

يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س15 حسب العبارة ع10 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

2- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على : " تساهم عدالة المعاملات في اجتناب الصراع بين العمل داخل المديرية بدرجة كبيرة." وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (س11-س12-س13-س14-س15) من بعد عدالة المعاملات محور العدالة التنظيمية، و(ع6-ع7-ع8-ع9-ع10) من بعد اجتناب الصراع محور الصراع التنظيمي، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

| الجدول رقم (15) يوضح التفاعل بين عدالة المعاملات واجتناب الصراع بين العمال داخل المديرية | | | |
|--|------------|---------------|---------|
| أرقام الأسئلة المركبة | قيمة k^2 | مستوى الدلالة | القرار |
| السؤالين (س11 و 6ع) | 6.444 | 0.168 | غير دال |
| السؤالين (س12 و 7ع) | 4.693 | 0.320 | غير دال |
| السؤالين (س13 و 8ع) | 3.129 | 0.537 | غير دال |
| السؤالين (س14 و 9ع) | 5.842 | 0.211 | غير دال |
| السؤالين (س15 و 10ع) | 0.362 | 0.985 | غير دال |



من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للأسئلة (س11-س12-س13-س14-س15) من بعد عدالة المعاملات محور العدالة التنظيمية، و(ع6-ع7-ع8-ع9-ع10) من بعد اجتناب الصراع محور الصراع التنظيمي، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أن تساهم عدالة المعاملات في اجتناب الصراع بين العمل داخل المديرية بدرجة متوسطة " ، حيث نلاحظ أن قيم إختبار الدلالة الاحصائية (k^2) كانت كلها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، مما يجرنا إلى القول بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الثانية والقائلة بأن " تساهم عدالة المعاملات في اجتناب الصراع بين العمل داخل المديرية بدرجة كبيرة بل بدرجة متوسطة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ما جاءت به نظرية العدالة التفاعلية (Bies, 1997) في إطار هذه النظرية، تعتبر المعاملة العادلة من الرؤساء والموظفين أساسية في تعزيز العلاقات الجيدة بين الأفراد داخل المنظمة. في بيئة العمل التي تتسم بالعدالة التفاعلية، حيث يتم التعامل مع الموظفين باحترام وأدب، فإن الموظفين يشعرون بتقدير أكبر، مما يقلل من التوتر والصراع. لكن، عندما تكون المعاملة غير متسقة أو تفتقر إلى الاحترام الكافي، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تزايد الصراع بين الموظفين.



كما تدعم النظرية التفاعلية هذه النتيجة من فكرة أن المعاملة العادلة يمكن أن تقلل من الصراعات، لكنها تشير أيضًا إلى أن المعاملة العادلة تتطلب أن تكون هناك تفاعلات متبادلة بين الإدارة والموظفين. لذا، يمكن أن تكون نتائج هذه الفرضية متوسطة إذا كان هناك فجوة بين التوقعات التي يملكها الموظفون تجاه معاملة الإدارة لهم وبين المعاملة الفعلية التي يتلقونها.

وقد أكدت هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة مغار: (2015) بأن عدالة المعاملات تؤثر إيجابًا على الرضا الوظيفي وتقليل الصراعات، إلا أن تأثيرها لا يصل إلى درجة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك بأن المعاملة العادلة، حتى وإن كانت موجودة، قد لا تكون كافية في بعض الأحيان لحل جميع النزاعات بين الموظفين إذا كانت هناك قضايا أخرى تتعلق بالمكافآت أو الترقية لم تُحل بعد.

يتضح مما سبق أن عدالة المعاملات تتأثر بشكل كبير بالجوانب التفاعلية في بيئة العمل، فمعاملة الموظف بإنصاف واحترام يمكن أن تساهم في تقليل الصراع، إلا أن الأمر يتطلب أيضًا أن يكون هناك تفاعل منتظم بين الموظفين والإدارة لفهم توقعاتهم وتوفير التغذية الراجعة اللازمة. عندما تُنقد هذه العناصر التفاعلية، فإن العدالة في المعاملات لن تكون كافية لتجنب الصراعات بين الموظفين بشكل كامل.

الفرضية الثالثة: تساهم عدالة التوزيع في تسوية وحل النزاعات والصراعات داخل المديرية بدرجة كبيرة.

الجدول رقم (16) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (س1) حسب العبارة ع11

| القرار | مستوى الدلالة | Chi- Square | درجة الحرية | المجموع | | | | العبارة رقم (س1) تبعا للعبارة ع11 |
|--------|------------------|----------------|----------------|---------|-----------|-------|-------|---|
| | | | | | غير موافق | محايد | موافق | |
| دال | 0.017 | 12,051 | 4 | 37 | 5 | 7 | 25 | غير موافق |
| | | | | 3 | 0 | 2 | 1 | محايد |
| | | | | 9 | 2 | 6 | 1 | موافق |
| | | | | 49 | 7 | 15 | 27 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س1 والمتعلقة بـ "تناسب متطلبات ومهام عملك مع قدراتك الذاتية في الأداء " حسب العبارة (ع11) والمتعلقة بـ " أحاول أن أجد توازنا بين الأرباح والخسائر للجميع " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 12.05 أنها قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س1 حسب العبارة ع11 أي توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (17) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (س2) حسب العبارة ع12

| القرار | مستوى الدلالة | Chi- Square | درجة الحرية | المجموع | العبارة رقم (س2) تبعا للعبارة ع12 | | | |
|------------|------------------|----------------|----------------|---------|---|-------|-----------|-----------|
| | | | | | موافق | محايد | غير موافق | |
| غير دال | 0.364 | 4,322 | 4 | 18 | 4 | 2 | 12 | غير موافق |
| | | | | 5 | 1 | 0 | 4 | محايد |
| | | | | 26 | 3 | 8 | 15 | موافق |
| | | | | 49 | 8 | 10 | 31 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س2 والمتعلقة بـ " يتناسب راتبك الشهري مع جهود التي تبذلها في عملك " حسب العبارة (ع12) والمتعلقة بـ " أتفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول توفيقية " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 4.32 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س2 حسب العبارة ع12 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (18) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (س3) حسب العبارة ع13

| القرار | مستوى الدلالة | Chi- Square | درجة الحرية | المجموع | العبارة رقم (س3) تبعا للعبارة ع13 | | |
|--------|------------------|----------------|----------------|---------|---|-------|-----------|
| | | | | | موافق | محايد | غير موافق |



| | | | | | | | | |
|------------|-------|-------|---|----|----|----|----|-----------|
| غير دال | 0.537 | 3,125 | 4 | 12 | 2 | 1 | 9 | غير موافق |
| | | | | 14 | 4 | 4 | 6 | محايد |
| | | | | 23 | 4 | 5 | 14 | موافق |
| | | | | 49 | 10 | 10 | 29 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س3 والمتعلقة بـ " الحوافز المادية التي احصل عليها مناسبة الي حد ما " حسب العبارة (ع13) والمتعلقة بـ " أعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 3.12 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س3 حسب العبارة ع13 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (19) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (س4) حسب العبارة ع14

| القرار | مستوى الدلالة | Chi- Square | درجة الحرية | المجموع | العبارة رقم (س4) تبعا للعبارة ع14 | | | |
|------------|------------------|----------------|----------------|---------|---|-------|-------|-----------|
| | | | | | غير موافق | محايد | موافق | |
| غير دال | 0.114 | 7,444 | 4 | 18 | 3 | 0 | 15 | غير موافق |
| | | | | 6 | 0 | 2 | 4 | محايد |
| | | | | 25 | 1 | 4 | 20 | موافق |
| | | | | 49 | 4 | 6 | 39 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س4 والمتعلقة بـ " يتناسب اجر مع ما اتمتع به من مؤهلات علمية " حسب العبارة (ع14) والمتعلقة بـ " أشجع سياسة الأخذ والعطاء عند التعامل مع الصراع " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 7.44 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س4 حسب العبارة ع 14 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الجدول رقم (20) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (س5) حسب العبارة ع15

| القرار | مستوى الدلالة | Chi-Square | درجة الحرية | المجموع | | | | العبارة رقم (س5) تبعا للعبارة ع15 |
|---------|---------------|------------|-------------|---------|-----------|-------|-------|-----------------------------------|
| | | | | | غير موافق | محايد | موافق | |
| غير دال | 0.771 | 1,811 | 4 | 18 | 1 | 4 | 13 | غير موافق |
| | | | | 10 | 0 | 2 | 8 | محايد |
| | | | | 21 | 1 | 2 | 18 | موافق |
| | | | | 49 | 2 | 8 | 39 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س5 والمتعلقة بـ " جدول عملي مناسب " حسب العبارة (ع15) والمتعلقة بـ " أعمل على تقريب وجهات نظر أطراف الصراع حول نقاط الخلاف " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 1.81 أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا يوجد ارتباط بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم س5 حسب العبارة

ع 15 أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

3- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على : " تساهم التوزيع في تسوية وحل النزاعات والصراعات بين العمل داخل المديرية بدرجة كبيرة." وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (س1-س2-س3-س4-س5) من بعد عدالة التوزيع محور العدالة التنظيمية، و(ع11-ع12-ع13-ع14-ع15) من بعد تسوية وحل النزاعات محور الصراع التنظيمي، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

| الجدول رقم (21) يوضح التفاعل بين عدالة التوزيع و تسوية وحل النزاعات والصراعات بين العمال داخل المديرية | | | |
|--|------------|---------------|---------|
| أرقام الأسئلة المركبة | قيمة k^2 | مستوى الدلالة | القرار |
| السؤالين (س1 و ع 11) | 12.051 | 0.017 | دال |
| السؤالين (س2 و ع 12) | 4.322 | 0.364 | غير دال |
| السؤالين (س3 و ع 13) | 3.125 | 0.537 | غير دال |
| السؤالين (س4 و ع 14) | 7.444 | 0.114 | غير دال |
| السؤالين (س5 و ع 15) | 1.811 | 0.771 | غير دال |



من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للأسئلة (س1-س2-س3-س4-س5) من بعد عدالة التوزيع محور العدالة التنظيمية، و(ع11-ع12-ع13-ع14-ع15) من بعد تسوية وحل النزاعات محور الصراع التنظيمي، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أن تساهم عدالة التوزيع في تسوية وحل النزاعات والصراعات بين العمل داخل المديرية بدرجة متوسطة، حيث نلاحظ أن قيم إختبار الدلالة الاحصائية (k^2) كانت أغلبها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، إلا من خلال السؤالين (س1) و (ع11)، والتي جاءت قيم الارتباط (k^2) بينها دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، مما يجرننا إلى القول بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الثالثة والقائلة بأن " تساهم عدالة التوزيع في تسوية وحل النزاعات والصراعات بين العمل داخل المديرية بدرجة كبيرة بل بدرجة متوسطة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

تفسر هذه النتيجة من خلال نظرية العدالة التوزيعية: (Adams, 1963) والتي حسبها يُقيم الموظفون مدى عدالة المكافآت التي يحصلون عليها مقارنةً بمدخلاتهم (مثل الجهد والعمل المبذول)، فعندما يشعر الموظفون بأن هناك توازناً في توزيع المكافآت، مثل الأجور والترقيات، تقل النزاعات بين الموظفين. لكن إذا كانت هناك انحيازات أو تفاوتات غير مبررة في توزيع المكافآت، فقد يؤدي ذلك إلى نشوء صراعات.



النظرية السلوكية: تتفق النظرية السلوكية مع فكرة أن عدالة التوزيع تساعد في تحسين بيئة العمل، ولكن هناك عوامل أخرى تؤثر أيضًا على النزاعات. كما أظهرت بعض الدراسات أن الموظفين الذين يحصلون على مكافآت غير متوازنة يمكن أن يشعروا بالظلم، مما يؤدي إلى نزاعات حتى إذا كانت هناك عدالة في التوزيع.

وقد اتفقت دراسة ياسر عبد الوهاب (2017) مع هذه النتيجة حيث أظهرت الدراسة أن العدالة التوزيعية تؤثر إيجابًا على الرضا الوظيفي، لكن ليست بدرجة كبيرة على تسوية النزاعات بين الموظفين. هذا يشير إلى أن العدالة التوزيعية مهمة، لكنها لا تستطيع بمفردها حل جميع أنواع النزاعات التنظيمية إذا كانت هناك مشكلات أخرى في بنية النظام الإداري.

في أغلب الحالات، تؤدي العدالة التوزيعية إلى تحسين العلاقات بين الموظفين، حيث يشعرون أنهم يحصلون على المكافآت والتقدير التي تستحقها جهودهم. لكن إذا كانت العدالة التوزيعية غير كاملة أو غير متسقة، يمكن أن تظل النزاعات قائمة. لذا فإن التأثير المتوسط لهذا البعد يمكن تفسيره بوجود عناصر إضافية تؤثر على سلوك الموظفين، مثل ثقافة العمل داخل المنظمة أو السياسات الإدارية غير المرنة.

من خلال التفسير السوسولوجي لنتائج الفرضيات الجزئية، يتضح أن العدالة التنظيمية عموماً بمختلف أبعادها تؤثر بشكل إيجابي على تقليل الصراع وتعزيز التعاون، ولكن هذا التأثير ليس قويًا بما يكفي لاحتواء جميع أنواع النزاعات بشكل كامل، حيث يشير التفسير



إلى أن الفجوات بين الإدراك الفعلي للعدالة وبين الممارسات الفعلية في بعض الأحيان قد تحد من فعالية هذه الأبعاد.

وبناءً على نظرية العدالة لآدامز (1963) ، يمكن تفسير هذا التأثير المتوسط من خلال مبدأ المقارنة الاجتماعية، حيث يُقِيم الأفراد التوازن بين مدخلاتهم (مثل الجهد والوقت) والمخرجات (مثل الأجور والترقيات)، إذا شعر الموظفون بأن هناك عدالة في توزيع المكافآت والتعاملات، فإنهم سيشعرون بتحفيز أكبر ويقل شعورهم بالظلم، مما يسهم في تقليل الصراع، لكن إذا كانت العدالة لا تُحقق بشكل كامل أو إذا كانت المخرجات لا تتناسب مع المدخلات، فقد تبقى بعض مستويات الصراع قائمة.

ومن جهة أخرى ترى نظرية العدالة الإجرائية (Greenberg, 1990)، أن الإجراءات غير العادلة قد تؤدي إلى مشاعر عدم الرضا والصراع بين الموظفين، حتى إذا كان هناك إحساس بالعدالة في التوزيع، هذا قد يفسر السبب في أن تأثير العدالة التنظيمية على الصراع ليس قوياً، حيث أن بعض الإجراءات قد لا تُطبق بالشكل الأمثل في جميع الحالات.

الخاتمة

خاتمة:

إن موضوع "العدالة التنظيمية ودورها في التخفيف من حدة الصراع التنظيمي لدى الموظفين في مديرية أملاك الدولة بالمسيلة" يُعتبر من المواضيع الحيوية التي تسلط الضوء على أهمية العدالة داخل بيئات العمل التنظيمية، وتأثيراتها المباشرة على سلوكيات الموظفين، وتحقيق أهداف المنظمة. في إطار هذه الدراسة، تم فحص العلاقة بين الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، وعدالة المعاملات) ودرجة الصراع التنظيمي لدى الموظفين في المديرية. وقد أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية تساهم بدرجة متوسطة في التخفيف من حدة الصراع التنظيمي وتعزيز التعاون بين الموظفين.

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تُسلط الضوء على تأثيرات العدالة التنظيمية في سياق جزائري، وتكشف عن الدور الحيوي الذي تلعبه العدالة في تحسين الأداء الوظيفي، حيث يُعتبر الصراع التنظيمي أحد التحديات الكبرى التي تواجه الكثير من المؤسسات. وتُظهر الدراسة أنه رغم التأثير الإيجابي للعدالة التنظيمية في التقليل من الصراع، إلا أن هذا التأثير لا يصل إلى درجة القضاء الكامل على التوترات والصراعات في بيئة العمل. وهذا يتطلب النظر في بعض العوامل الأخرى التي قد تؤثر في صيرورة الصراع داخل المنظمات.

فمن خلال النتائج المتوصل إليها أظهرت الدراسة أن العدالة الإجرائية كانت واحدة من العوامل الأكثر تأثيراً في تحسين التعاون بين الموظفين، حيث تساهم الإجراءات العادلة في تقليل التوترات الناتجة عن الغموض أو التحيز في اتخاذ القرارات. لكن رغم ذلك، فإن التأثير لم يكن قوياً بما يكفي لتحقيق التعاون المطلق بين الموظفين، مما يعكس أن هناك حاجة إلى مزيد من التفاعل والتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين لتقليل هذه الفجوات. يُظهر هذا

بشكل واضح أن العدالة الإجرائية تُعتبر أساسية لتقليل الصراع، لكن يجب أن يتم تطبيقها مع الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات لضمان تحقيق فعالية أكبر.

أما بالنسبة لعدالة المعاملات، فقد أظهرت النتائج أن هذه العدالة تساهم في تقليل الصراع بين الموظفين، ولكن بدرجة متوسطة. قد يعود هذا إلى أن المعاملات العادلة قد تُطبق في بعض الحالات، لكنها غير متسقة في جميع الحالات. من هنا تبرز أهمية الاهتمام بالجوانب الإنسانية في التعامل مع الموظفين، مثل الاحترام والتقدير، وتوفير تفسيرات واضحة للقرارات المتخذة.

أما عدالة التوزيع، فقد أظهرت النتائج أنها تساهم في تسوية النزاعات وحلها، ولكن بدرجة متوسطة أيضًا. تُظهر هذه النتيجة أهمية وجود عدالة في توزيع المكافآت والفرص المتاحة للموظفين، حيث يؤدي ذلك إلى تقليل شعور الموظفين بالظلم، مما يقلل من النزاعات المتعلقة بالمكافآت والترقيات. ولكن إذا كانت هناك اختلالات في توزيع المكافآت أو إذا لم تكن آليات التوزيع واضحة، فإن ذلك سيؤدي إلى صراع متزايد بين الموظفين.

التوصيات:

- على إدارة المديرية تحسين الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية، التقييمات، والأجور، وذلك من خلال ضمان شفافيتها وقابليتها للمراجعة. كما ينبغي على الإدارة توعية الموظفين بكيفية تطبيق هذه الإجراءات وتوضيح الأسس التي تعتمد عليها.
- من الضروري أن يتم تطبيق معاملة عادلة لجميع الموظفين دون تحيز أو تفضيل، حيث يُنصح بتطوير سياسات أكثر مرونة في التعامل مع الموظفين، مع الحفاظ على

الاحترام والتقدير لجميع الأفراد. يُفضّل أيضًا فتح قنوات تواصل مباشرة بين الموظفين والإدارة لضمان فهم متبادل وبيئة عمل خالية من الشكوك.

• ينبغي على إدارة المديرية أن تُعيد النظر في كيفية توزيع المكافآت وفرص الترقية، بحيث تكون أكثر عدالة ومتسقة، كما يجب أن تعتمد عملية توزيع المكافآت على معايير موضوعية تتماشى مع مستوى الأداء والإنجاز، مما يعزز من شعور الموظفين بالإنصاف.

• تُعتبر الشفافية في التعامل مع الموظفين وإبلاغهم بقرارات الإدارة من أبرز العوامل التي تؤثر في شعورهم بالعدالة، لذا من الضروري تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة وتوضيح كيفية اتخاذ القرارات والسياسات المتبعة في المؤسسة.

• يجب تطوير برامج تدريبية موجهة لتحسين فهم الموظفين للعدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة. يُنصح بتدريب الموظفين على كيفية التفاعل مع الإجراءات والقرارات الإدارية بما يعزز من التزامهم بالسياسات التنظيمية.

• ينبغي تحسين آليات حل النزاعات في المديرية من خلال إنشاء لجان أو فرق متخصصة في فض النزاعات التنظيمية. تُعتبر هذه الفرق ضرورية لتسوية النزاعات بشكل سريع وفعال، مما يساعد في خلق بيئة عمل خالية من التوترات والصراعات.

المراجع

المراجع:

كتب باللغة العربية :

1. خضير كاظم محمود الفريجات واخرون(2009) : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار الكتب الحديث، الكويت.
2. خيضر كاظم محمود فريجات، وآخرون(2009): السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1، دار صفاء ،عمان.
3. رافدة الحريري (2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، دون طبعة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن.
4. رجاء ، محمود ابو علام (2003). مدخل الى مناهج البحث التربوي. ط 1. الكويت: مكتبة الفلاح.
5. رشيد زرواتي 2002: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر.
6. صلاح الدين شروخ (2003): منهجية البحث، دط، دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر.
7. عادل محمد زايد (2006): العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة.
8. عادل محمد زايد. (2006): العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
9. عمر محمد دره (2008): العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة عين شمس.
10. عن محمود عياصرة ، مروان محمد نبي أحمد(2008): إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل والتغيير ، الطبعة الأولى، دار الحامد ، عمان ، الاران .
11. لخضر عزوز 2005/2004: مقياس منهجية البحث العلمي في علم النفس التربوي جامعة منتوري: قسنطينة
12. حمد حسن حمادات (2007): وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، طبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
13. محمود سليمان العميان (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن.

14. محمود عياصرة ، مروان محمد نبي أحمد(2008): إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل والتغيير ، الطبعة الأولى، دار الحامد ، عمان ، الاران.
15. موريس أنجرس 2004: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، ط1 ، دار القصة للنشر ، الجزائر .

الرسائل الجامعية والأطروحات

16. حمد بن سليمان البدراني. (2010): إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
17. حياة الذهبي. (2013/2014): العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة أدرار.
18. عبد الله بن رشيد السعدون (2013): أساليب إدارة الصراع التنظيمي لده مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
19. عبدالوهاب مغار. (2014/2015): العدالة التنظيمية و علاقتها بالإجهاد النفسي لدى عمال قطاع التربية، أطروحة دكتوراه، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، قسنطينة
20. محمد ناصر راشد ابو سمعان : (2015) محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسموك المواطنة التنظيمية ،مذكرة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال ،جامعة الاسلامية ،غزة.
21. مؤمن خلف عبد الواحد (2008): الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة.

الدوريات و المجالات:

22. سامر عبد المجيد البشابشة (2008)، "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، مجلد 4، العدد 4،



23. سعود بن محمد النمر (1994): الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مج 7.
24. صفاء جميل الجعافرة (2013): أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد 40، عدد 2.
25. عامر علي حسين العطوي. (د. س): "العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف"، مجلة إدارة الأعمال، العدد الواحد والعشرون.
26. ليث عبد الله سليمان القهيوي (2015): أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الأردن.
- 27- الجريدة الرسمية عدد 59 المؤرخة في 2022/09/08.

الملاحق

ملحق رقم (1)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة بحث بعنوان:

العدالة التنظيمية ودورها في التخفيف من الصراع

التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تتدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل والتي تستدعي منا إجراء دراسة ميدانية من خلال جمع آراء عينة من الطلبة لدى مؤسساتكم المحترمة، وأملا منكم بالاهتمام بالموضوع والاستعداد لدعم هذا العمل البحثي نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان والتعاون لإتمام هذه الدراسة ميدانيا بكل صراحة وموضوعية، كما نحيطكم علما أن نتائج هاته الدراسة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم على تعاونكم معنا.

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن:.....

3. التخصص:.....

4. المستوى التعليمي: ليسانس ماستر

المحور الأول: العدالة التنظيمية:

| الرقم | العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|------------------------------|---|-----------|-------|-------|
| بعد العدالة التوزيعية | | | | |
| 1. | تناسب متطلبات ومهام عملك مع قدراتك الذاتية في الأداء | | | |
| 2. | يتناسب راتبك الشهري مع جهود التي تبذلها في عملك | | | |
| 3. | الحوافز المادية التي احصل عليها مناسبة الي حد ما | | | |
| 4. | يتناسب اجر مع ما اتمتع به من مؤهلات علمية | | | |
| 5. | جدول عملي مناسب | | | |
| بعد عدالة الإجراءات | | | | |
| 6. | تشعر أن الإجراءات الإدارية تتسم بالإنصاف | | | |
| 7. | اشعر ان هناك تحيز في تطبيق القرارات الادارية | | | |
| 8. | يتخذ المدير القرارات المرتبطة بعملك بأسلوب غير متحيز | | | |
| 9. | تجمع الادارة المعلومات الدقيقة الكاملة قبل اتخاذ القرارات | | | |
| 10. | نادرا ما ترتبط الترقيات بالأداء الذي يحققه الموظف | | | |
| بعد عدالة المعاملات | | | | |
| 11. | يتم شرح المبررات التي دفعت المسؤولين إلى اتخاذ القرارات بشأن جوانب عملك | | | |
| 12. | عندما يتخذ المسؤول قرارا متعلقا بوظيفتي فانه يتعامل معي باحترام | | | |
| 13. | يشرح لي المدير بشكل واضح أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي | | | |
| 14. | يسمح لي بمعارضة على القرارات المتخذة بمناقشتها مع المسؤول | | | |
| 15. | لا يسمح للعامل بمعرفة أي نشاطات (دورات تكوينية، منح، ترقيات) الا عند اقرب موعدها | | | |

المحور الثاني: الصراع التنظيمي:

| الرقم | العبارة | غير موافق | محايد | موافق |
|-----------------|---|-----------|-------|-------|
| التعاون | | | | |
| 1. | أضع أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع | | | |
| 2. | أعزز فكرة أننا جميعاً في قارب واحد | | | |
| 3. | أدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع كافة الأطراف | | | |
| 4. | أتعاون مع بقية الموظفين في الإدارة للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع | | | |
| 5. | أقدم الحوافز لحث بقية الموظفين في الإدارة على التعاون | | | |
| الاجتناب | | | | |
| 6. | أتجنب المناقشات المفتوحة بين الموظفين في الإدارة | | | |
| 7. | أتجاهل الأسباب المؤدية إلى الصراع | | | |
| 8. | أؤجل التعامل مع الصراعات إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور | | | |
| 9. | ألتزم الحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف الموظفين الإداريين. | | | |
| 10. | أحاول منع الموظفين في الإدارة من إظهار مشاعر الغضب والإحباط | | | |
| التسوية | | | | |
| 11. | أحاول أن أجد توازناً بين الأرباح والخسائر للجميع | | | |
| 12. | أتفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول توفيقية | | | |
| 13. | أعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع | | | |
| 14. | أشجع سياسة الأخذ والعطاء عند التعامل مع الصراع | | | |
| 15. | أعمل على تقريب وجهات نظر أطراف الصراع حول نقاط الخلاف | | | |

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية في التخفيف من حدة الصراع التنظيمية لدى عمال مديرية أملاك الدولة بولاية المسيلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استمارة استبيان على عينة مكونة من 49 عاملا وعاملة بالمديرية، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات أسفرت النتائج عما يلي:

• تساهم عدالة الإجراءات في تحقيق روح التعاون بين العمل داخل المديرية بدرجة متوسطة

• تساهم عدالة المعاملات في اجتناب الصراع بين العمل داخل المديرية بدرجة متوسطة

• تساهم عدالة التوزيع في تسوية وحل النزاعات والصراعات بين العمل داخل المديرية بدرجة متوسطة

وبالتالي للعدالة تنظيمية دور في التخفيف من حدة الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة
الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية - الصراع التنظيمية - العمال

Abstract :

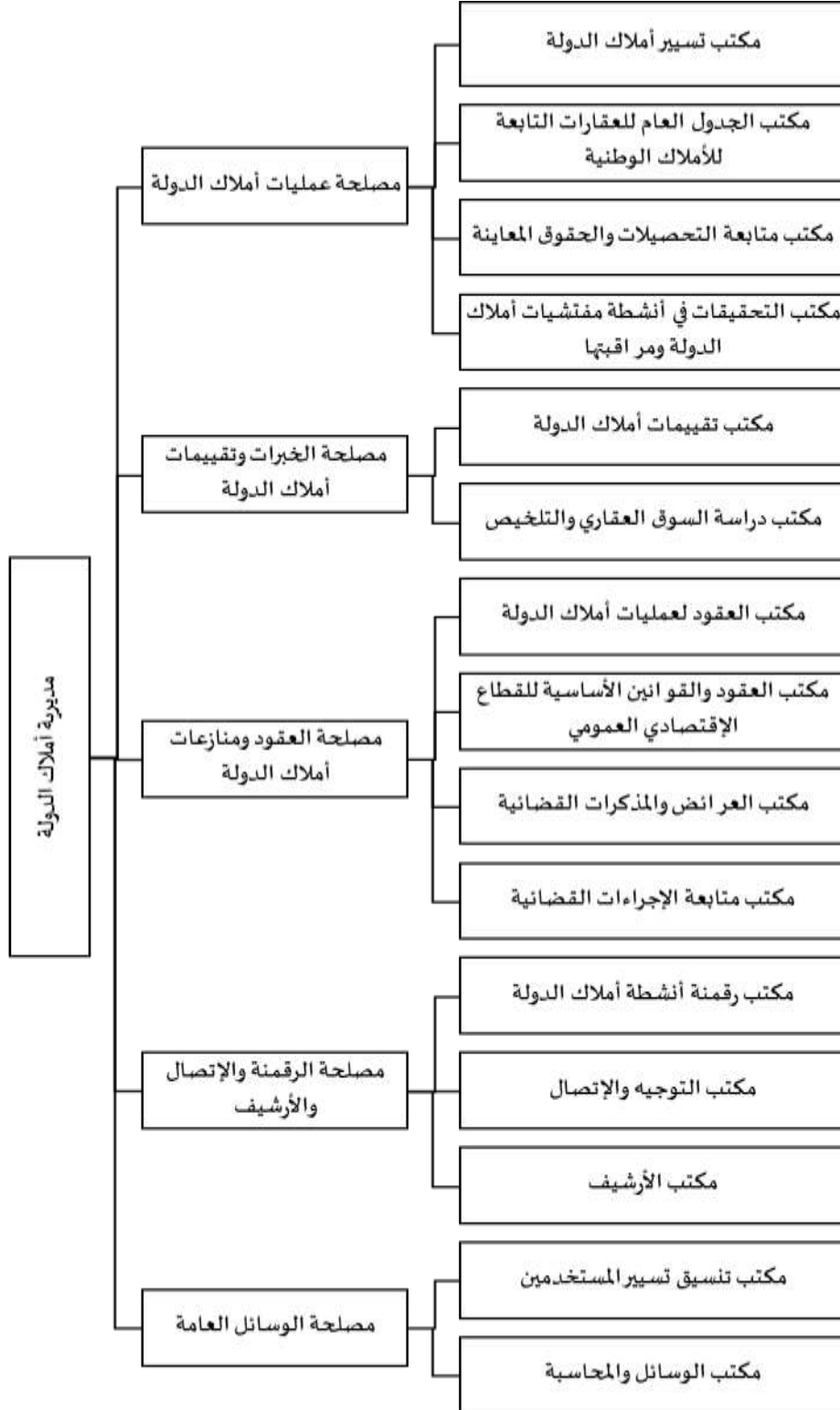
This study aimed to identify the role of organizational justice in mitigating organizational conflict among workers at the State Property Directorate in M'Sila Province. To achieve the study's objectives, a descriptive approach was used. A questionnaire was also administered to a sample of 49 male and female workers at the directorate. After statistical processing of the data, the results yielded the following:

- Procedural justice contributes to achieving a spirit of cooperation among workers within the directorate to a moderate degree.
- Transactional justice contributes to avoiding conflict among workers within the directorate to a moderate degree.
- Distributive justice contributes to settling and resolving conflicts and disputes among workers within the directorate to a moderate degree.

Thus, organizational justice plays a role in mitigating organizational conflict to a moderate degree.

Keywords: Organizational Justice - Organizational Conflict - Workers

الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة



المصدر: مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة

الشكل رقم (03) الهيكل التنظيمي لمفتشية أملاك الدولة.



المصدر: مفتشية أملاك الدولة بالمسيلة

تاريخ البحر الله