



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي في المؤسسات

الجزائرية

دراسة حالة: المديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة

من إعداد الطالبتين: خوخي هاجر / معمري فريال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا.

(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا.

(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا.

أ/بن ساسي عبدالحفيظ

أ/هتھات المهدي

أ/سلامي منيرة

السنة الجامعية: 2022-2023



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراخ التنظيمي في المؤسسات

الجزائرية

دراسة حالة: المديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة

من إعداد الطالبتين: خوخي هاجر / معمري فريال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا.

(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا.

(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا.

أ/بن ساسي عبدالحفيظ

أ/هتاهات المهدي

أ/سلامي منيرة

السنة الجامعية: 2022-2023

الإهداء:

إلى والدي الكريمين الذين ربباني

وسمرا على رعايتي

إلى جميع أفراد عائلتي وأصدقائي

إلى جميع أساتذتي الأفاضل الذين

درست عندهم،

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

لإنجاز هذا البحث

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد.

هاجر. فريال.

شكر وعرفان:

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ
الفاضل

"متمامة الممدي"

لقبوله لإشرافه على هذا العمل
ومديد العون لحلما واجهناه من
صعوبات والذي لم يبخل علينا
بالنصائح القيمة والإرشادات
والتوجيهات السديدة التي كان
لها أثر بارز في إنجاز هذا العمل.
كما نتقدم بجزيل الشكر إلى
الزميل فريدة رشيد التي دعمنا
بالعديد

من النصائح والتوجيهات.
وأخيرا نتوجه بالشكر والامتنان إلى
كل من ساعدنا من قريب أو
بعيد لإنجاز هذا العمل المتواضع.

فريال. هاجر.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز كيفية مساهمة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، الإجرائية و التعاملية) في التقليل من الصراع التنظيمي في المديرية الجهوية للميزانية بورقلة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الإحاطة بالجوانب النظرية لموضوع من الجزء النظري، بالإضافة الى الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الجزء التطبيقي للدراسة، وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من 40 موظف في المديرية الجهوية للميزانية، كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-25) لتحليل البيانات والمعطيات، من خلال الاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى العدالة التنظيمية في المديرية الجهوية للميزانية بورقلة من وجهة نظر عينة من الموظفين جاءت متوسطة؛
- مستوى الصراع التنظيمي في المديرية الجهوية للميزانية بورقلة من وجهة نظر عينة من الموظفين جاء متوسط؛
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الصراع التنظيمي لمتغير مستوى التعليمي؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: عدالة تنظيمية، صراع تنظيمي، عدالة إجرائية، عدالة توزيعية، عدالة تعاملية.

Abstract :

The study aims at how organizational justice contributes to reducing organizational conflict in the Regional Directorate of Budget Ouargla, where the study was based on the descriptive approach in understanding the theoretical aspects of a subject from the theoretical part, and the questionnaire was also adopted as a tool for collecting data in the applied part of the study, and distributing it to a random sample. From 40 employees in the Regional Directorate of Budget, the statistical package for social sciences (spss-25) was used to analyze data and data, by relying on arithmetic means, standard deviations, and correlation coefficients.

- The study reached a set of results, the most important of which are:
- The level of organizational justice in the regional directorate of budget in Ouargla, from the point of view of a sample of employees, was average;
- The level of organizational conflict in the regional directorate of the budget in Ouargla, from the point of view of a sample of employees, was average;
- There are no statistically significant differences in the organizational conflict of the educational level variable;
- There is a statistically significant relationship between organizational justice and organizational conflict.

Keywords: organizational justice, organizational conflict, Distributive justice, Procedural justice, Interactionl justice.

{ قائمة المحتويات }

الصفحة	البيان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية.
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للعدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي
3	المطلب الأول : مدخل نظري للعدالة التنظيمية
10	المطلب الثاني : أسس الصراع التنظيمي و علاقته بالعدالة التنظيمية
23	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للعدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي
23	المطلب الأول : الدراسات العربية و الأجنبية
28	المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في تقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية	
36	تمهيد
37	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية .
37	المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة
40	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
44	المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
44	المطلب الأول : عرض و تحليل النتائج
54	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات و تحليل النتائج
57	خلاصة الفصل
58	خاتمة

61	قائمة المراجع
64	الملاحق
83	الفهرس

{ قائمة الجداول }

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
29	مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة	1-1
40	يوضح أداة الدراسة	1-2
41	يبين الفاكرو نباخ للعدالة التنظيمية	2-2
42	يبين معامل الصدق للمحور العدالة التنظيمية	3-2
42	يبين الفاكرو نباخ للمحور الثاني	4-2
43	يبين معامل الصدق للمحور الصراع التنظيمي	5-2
43	معامل ثبات و صدق لمجاور استبيان	6-2
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	7-2
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	8-2
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليم	9-2
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	10-2
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	11-2
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	12-2
47	يوضح تصنيف الإجابات وفق المتوسط الحسابي المرجح	13-2
47	يمثل قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الاستجابة للعدالة التنظيمية	14-2
49	يبين قيم متوسط الحسابي و الانحراف المعياريو الاستجابة للصراع التنظيمي	15-2
50	نتائج اختبار لمتغير مستوى التعليمي anova	16-2
51	يوضح اختبار كروسكال ولايز	17-2
52	لمتغير الأقدمية في العمل anova نتائج اختبار	18-2
52	وضح اختبار كروسكال ولايز	19-2
53	يبين العلاقة بين الصراع التنظيمي	20-2

{ قائمة الأشكال البيانية }

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	1-1
7	أبعاد العدالة التنظيمية	2-1
7	بناء ادراكات العدالة	3-1
8	النموذج الإضافي للعدالة التنظيمية	4-1
9	بناء ادراكات العدالة	5-1
10	أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة	6-1
14	أنواع الصراع التنظيمي	7-1
16	مراحل الصراع التنظيمي	8-1
18	استراتيجية إدارة الصراع	9-1
54	تمثيل معادلة الانحدار	1-2

{ قائمة الملحق }

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
65	قائمة الأساتذة المحكمين	01
66	استمارة استبيان	02
69	نتائج التحليل الإحصائي spss نسخة 25	03
78	المبكل التنظيمي	04

المقدمة

أ. توطئة:

يعد مبدأ العدالة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المنظمات الرائدة في الوقت الحالي ، لأن العدل واحترام حقوق الأفراد وإعطاء كل فرد حقه ، باعتبار أن المنظمات هي عبارة عن مجتمعات مصغرة تهدف دوماً إلى التقدم وتحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية، حيث يعد إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر في إنتاجية وربحية المنظمة، ومن ثم فهي تمثل أحد المكونات والمدخلات الأساسية في بقاء واستمرار المنظمات. لذا تعد ظاهرة العدالة التنظيمية حالياً واحدة من أهم المفاهيم التي نالت اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين والمفكرين في شؤون المنظمات، حيث يكمن شعور الفرد بالعدالة التنظيمية من خلال إدراكه لنزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات في المنظمة التي يعمل فيها و ينتج عنها شعور بالرضا الوظيفي، في حين أن عدم إدراك الفرد للعدالة التنظيمية ينتج عنه نوع من السلوكيات التنظيمية السلبية مثل انخفاض معدلات الأداء وانخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب، عدم العمل وغيرها من المظاهر التي تدل على وجود الصراعات والتي تتطور من حالة الصراع بين الأفراد إلى مرحلة الصراع التنظيمي.

فالصراع التنظيمي هو أمر طبيعي وحتمي لا بد أن يظهر في أي منظمة لذا أصبح من الواجب على إدارة المنظمة اعتراف به كظاهرة طبيعية حتمية والتعرف على أسبابه ومصادره، ولعل السبيل لتجنب الصراعات التنظيمية هو تحقيق العدالة التنظيمية والتي بواسطتها يمكن التأثير على العاملين بما يخدم مصالح العمال والمنظمة معا.

وفي ضوء ذلك، جاءت هذه الدراسة لتوضيح العدالة التنظيمية وكيف تساهم في التقليل من الصراع التنظيمي داخل المنظمة، مما جعلنا نسلط الضوء على المديرية الجهوية للميزانية بولاية ورقلة، باعتبارها إحدى المؤسسات العامة الجزائرية والتي تضم عدد معتبراً من الموظفين مما يخلق بيئة مناسبة لتوليد الصراع نتيجة تفاعلات بين الأفراد والجماعات.

ب. إشكالية الدراسة:

ومن خلال ما سبق يمكن التوصل إلى تحديد إشكالية الدراسة كالاتي:

كيف تساهم العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي في مديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة؟

ويمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما مستوى العدالة التنظيمية في المديرية الجهوية للميزانية بورقلة من وجهة نظر عينة من الموظفين؟
2. ما مستوى الصراع التنظيمي في المديرية الجهوية للميزانية بورقلة من وجهة نظر عينة من الموظفين؟
3. هل توجد فروقات في إجابة العينة المستجوبة حول ظاهرة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل)؟
4. هل توجد علاقة تأثير بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي؟

ت. فرضيات الدراسة:

1. هناك مستوى متوسط للعدالة التنظيمية بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة من وجهة نظر عينة من الموظفين؛
2. هناك مستوى متوسط للصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة من وجهة نظر عينة من الموظفين؛
3. توجد فروقات في إجابة العينة المستجوبة حول ظاهرة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل)؛

4. توجد علاقة تأثير بين العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية).

ث. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى العدالة التنظيمية السائدة في المديرية الجهوية للميزانية (ورقلة)؛
2. الكشف عن مستوى الصراع التنظيمي في المديرية الجهوية للميزانية (ورقلة)؛
3. الكشف عن الفروقات في إجابة العينة المدروسة حول ظاهرة الصراع التنظيمي بالمديرية محل الدراسة؛
4. التعرف على العلاقة الكامنة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي.

ج. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين هما:

الجانب النظري:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في إبراز واقع العدالة التنظيمية في مديرية الجهوية للميزانية وكيف تساهم في تقليل من الصراع التنظيمي.

الجانب التطبيقي:

تتمثل أهمية هذه الدراسة من إمكانية استفادة مديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة محل الدراسة من نتائج الدراسة، في التعرف على مستوى العدالة لديها، والكشف عن أثر العدالة التنظيمية على الصراع التنظيمي لدى العاملين.

ح. مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل المبررات التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ومعالجته دون غيره من المواضيع في:

1. المبررات الموضوعية: وتمثلة في:
 - قابلية الموضوع للاختيار ميدانيا في المؤسسة الجزائرية؛
 - تناسب موضوع محل الدراسة مع التخصص الدراسي.
2. المبررات الذاتية: وتمثلة في:
 - اهتمامنا الشخصي بدراسة مثل هذه المواضيع؛
 - الرغبة في اكتساب التجربة والخبرة.

خ. حدود الدراسة:

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على عينة من عمال المديرية الجهوية للميزانية (ورقلة)؛

الحدود الزمانية: استغرقت الدراسة الميدانية مدة زمنية من 2023/03/08 إلى غاية 2023/03/28 خلال سنة 2023. وقد تم توزيع الاستبيان على عينة من العاملين بالمديرية الجهوية للميزانية؛

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين بمؤسسة محل الدراسة؛

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة محورين أساسيين وهما المتغير المستقل العدالة التنظيمية، والمتغير التابع الصراع التنظيمي.

د. منهج الوصفي والأدوات المستخدمة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة ومناقشته بطريقة علمية، استخدمنا المنهج الوصفي لإثراء الجانب النظري من الموضوع، أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا فيه أسلوب دراسة الحالي من خلال أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية، وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم "SPSS"

ذ. صعوبات الدراسة:

مثل العديد من الدراسات والأعمال فإن القيام بدراسة أو بحث ينجر عنها مواجهة الشخص الباحث عدة صعوبات وعراقيل منها :

- نقص مراجع، و خاصة الكتب للمتغيرين التابع و المستقل (العدالة التنظيمية، الصراع التنظيمي)؛
- صعوبة تطبيق و تحليل نتائج برنامج SPSS؛
- صعوبة إيجاد أساتذة المحكمين لانشغالهم بالتدريس.

ر. هيكل الدراسة:

تمت مناقشة هذا الموضوع من خلال فصلين، كما يلي:

- الفصل الأول متعلق بالجانب النظري للدراسة ويتضمن بحثين المبحث الأول يحتوي على الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي أما المبحث الثاني كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي تم التطرق فيه للدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية؛
- في حين الفصل الثاني المتعلق بالدراسة الميدانية يشمل بحثين هو الآخر ففي المبحث الأول نتناول فيه إجراءات الدراسة الميدانية والطريقة والأدوات المستعملة أما المبحث الثاني نتناول فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

ز. مرجعية الدراسة:

من أجل معالجة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المراجع والمصادر لتغطية جوانبه النظرية والميدانية، ففي الجانب النظري تم الاعتماد على:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بهذا الموضوع، الأبحاث المنشورة، أطروحات الدكتوراه، مذكرات الماجستير و الماستر؛
- أما في الجانب الميداني لجأنا إلى جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

س. أهم المصطلحات الواردة في الدراسة:

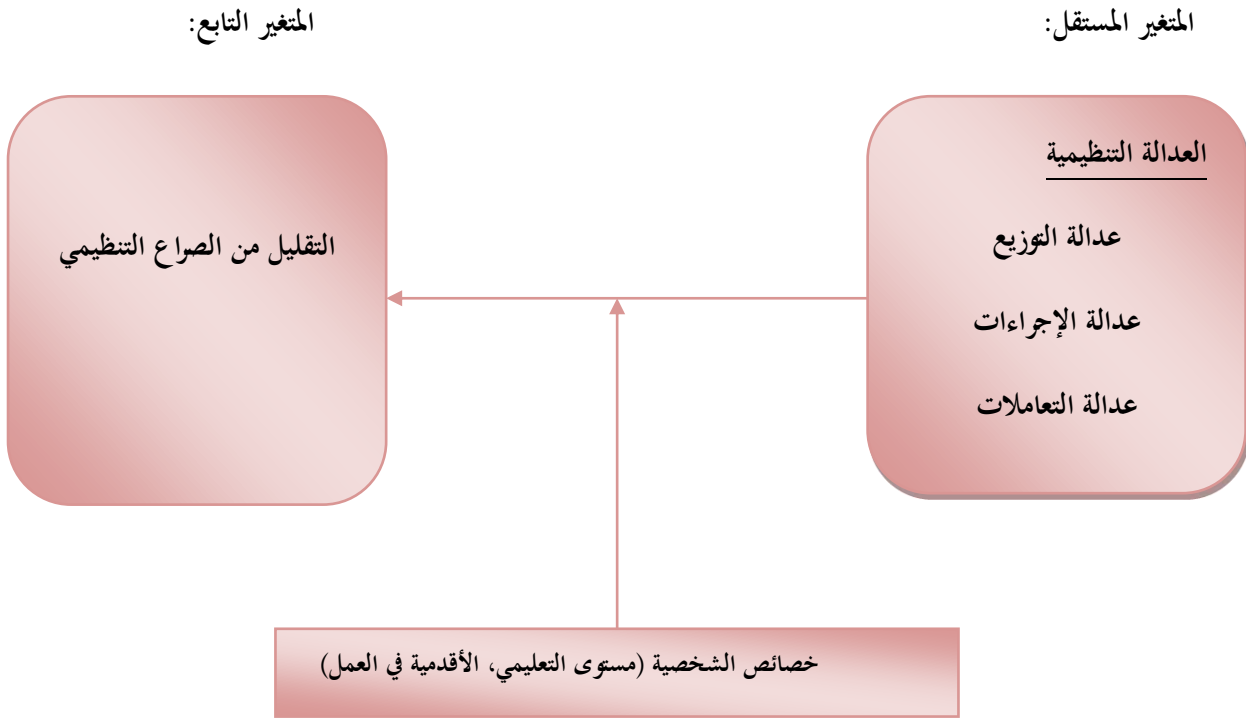
- العدالة التنظيمية: هي درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات، والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة.

▪ الصراع التنظيمي: هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل بين الأفراد أو بين الوحدات التنظيمية والتي يترتب عليها تعطيل أداء المهام، وإرباك لوسائل اتخاذ القرار في مواقف تنظيمية مختلفة.

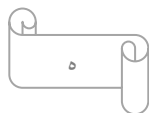
ش. نموذج الدراسة:

يبين شكل المتغير المستقل بأبعاده (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) كما يبين المتغير التابع الصراع التنظيمي واستراتيجياته (أسلوب التجنب، أسلوب التسوية، أسلوب التعاون، أسلوب المنافسة)

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال الدراسات السابقة.



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

تمهيد:

تعد العدالة التنظيمية من أهم الركائز التي تبنى عليها المبادئ في المؤسسات، وهي بمثابة الحافز للاستقرار والثبات الذي يساهم في تحسين إنتاجية العاملين وزيادة ثقتهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون بها، وينظر لها على أساس أنها أساليب مستخدمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المصادر التنظيمية ومجموعة الأعراف والقواعد الاجتماعية التي تنظم العلاقات بين الناس عند تطبيق هذه الأساليب. وعليه فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين العمال يعد من التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم، وغياها في المؤسسة يؤدي بشكل أو بآخر إلى حالات الصراع، من الخلافات، والذي يؤثر مباشرة في جو العمل السائد.

يتناول هذا الفصل عرض مفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيري الدراسة، والمتمثلة في كل من العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي، بالإضافة إلى عرض بعض الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة ومقارنتها بالدراسة الحالية. وذلك من خلال مبحثين:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي.
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

المبحث الأول: أدبيات النظرية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

يتناول هذا المبحث العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي ، حيث تعتبر العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة ، إذ تعتبر من أهم مكونات الهيكل التنظيمي والاجتماعي والنفسي للمنظمة ، فهي قيمة ولفظ اجتماعي وتجاوزها من قبل المنظمة يمثل خرق للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين وخلق صراع تنظيمي بين العاملين ويترتب على هذا فجوة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وبالتالي إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة ، وعلى هذا الأساس يهدف هذا المبحث إلى توضيح الأساسيات والعموميات المتعلقة بمنغري الدراسة (العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي) من خلال التعرف على ماهيتهما من خلال مطلبين:

المطلب الأول: مدخل نظري للعدالة التنظيمية

الفرع الأول: العدالة التنظيمية (مفهومها، مبادئها وأهميتها)

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي اقترحها (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 .

وفيما يلي نذكر بعض التعريفات للعدالة التنظيمية:

- أ. العدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وتعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات¹ .
- ب. درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات في العلاقة الفرد بالمنظمة وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة التنظيمية بين الطرفين².
- ت. عدالة السلوكيات التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والتقييمية والأخلاقية المتبعة من قبل المنظمة والتي يمكن أن تؤدي إلى ولاء العاملين في المنظمة³.
- ث. العدالة التنظيمية على أنها درجة إدراك الموظف بأن هناك تناسباً بين ما يقدمه للمؤسسة من جهد وخبرة ومستوى تعليمي وبين ما تقدمه له المنظمة من عوائد مادية، ووجود إجراءات دقيقة وغير منحازة، وتعاملات تتسم بالاحترام الباقية من طرف الشرف⁴.

¹عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار للنشر والتوزيع، سوريا، 2008، ص33.

²الأء عبد الكريم مدو، التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2020، ص31.

³جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2020، ص81.

⁴سليمان تيشيش محمد لمن، خياط أميرة، العدالة التنظيمية المحددات والنتائج، مجلة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 01، الجزائر، 2020، ص42.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

ج. العدالة التنظيمية هي مجموعة من القواعد والأعراف الاجتماعية المتعلقة بتوزيع الموارد التنظيمية، والمعايير التي تؤخذ في الاعتبار في تحديد قرارات التوزيع هذه، وكيف ينبغي أن تكون السلوكيات الشخصية أثناء التنفيذ هذه الإجراءات.¹

وبناء على ما تم ذكره نستطيع القول أن مفهوم العدالة التنظيمية من أحد المفاهيم التنظيمية القديمة الحديثة في نفس الوقت التي لا تصاب بالهرم، ويمكن أن تعرف على أنها مستوى إدراك العامل لحالة الإنصاف و المساواة في المعاملة ومختلف الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة ومقارنة مع المجهود المبذولة .

ثانياً: مبادئ العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة ومن أهمها:

أ. مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور و الحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الموظفين في المنظمة.

ب. المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الصبر، الأمانة، الإخلاص والصدق.

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

د. مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.²

و. مبدأ المشاركة: إعطاء فرصة لجميع العاملين في المنظمة المشاركة في صنع القرار.³

ثالثاً: أهمية العدالة التنظيمية

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة و المهمة في حقل الإدارة، فهي متغير و مؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

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

✓ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في اتخاذ القرار ، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا جانب .

✓ تعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار ، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

¹ Sinan yaçin ,Mehmet Ozbas, Investigation of the organizational justice,perceived organizational support and

organizational cynicism perceptions of academicians, european journal of education studies, volume 8, issue 2021, p68

² شيوكي عبد السلام، العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه في علم النفس، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 02، الجزائر، 2019، ص 105.

³ إيمان هيف عبدالله بن واردة، آسيا يعقوب الهادي عبد الحير، العدالة التنظيمية وأثرها في تخفيض الشعور بالاحترق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس خلال جائحة كورونا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية، مجلد 6، العدد 26، كلية الأعمال، بجامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2020، ص 71.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

- ✓ إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات .
- ✓ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة .
- ✓ إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية و الأخلاقية و الدينية عند الأفراد، تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة¹.
- ✓ تساهم العدالة التنظيمية في الحد والتقليل سلوكيات الانحراف والمعادة تجاه المجتمع والمنظمات نتيجة غياب العدالة
- ✓ تعكس وتنبه إلى احترام القيم المعنوية والأخلاقية من طرف الأفراد والجماعات في المنظمة².

الفرع الثاني: العدالة التنظيمية (أبعادها، نماذجها ومقوماتها)

أولاً: أبعاد العدالة التنظيمية

بينت الأبحاث والدراسات التي تناولت الأدب التربوي المتعلق بالعدالة التنظيمية، أن أبعاد العدالة التنظيمية تختلف باختلاف الفلسفة ووجهات النظر، والزوايا التي ينظر أصحابها من خلالها إلى مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها. حيث تناول في هذه الدراسة أبعاد أكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات، والتي تتداخل وتترابط فيما بينها، على الرغم من الفصل بينها لغرض الدراسة والبحث، إذ أن أبعاد ليست منفصلة تماماً، بل مترابطة وتؤثر على بعضها البعض، وتتمثل أهم أبعاد العدالة التنظيمية التي تناولها الدراسة الحالية في التالي:

- أ. **عدالة التوزيع (العدالة التوزيعية):** وتتعلق بالنتائج و المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات التوزيع الأجر أو المزايا العينية أو الترقيات بحيث يشعر الموظف أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع بذله من جهد من خلال مقارنته مع جهود زملائه. وبالدراسة المتأنية لطبيعة عدالة التوزيع يتضح لنا وجود علاقة مباشرة بين هذا النوع من العدالة التنظيمية وبين الأداء التنظيمي المتميز للعاملين. فعلى سبيل المثال لو أن الأداء التنظيمي المتميز للعاملين يعد أحد مدخلات العمل فإن ردة الفعل الصادرة عن الموظف تجاه عدم حصوله على الأجر المناسب سوف يترجم في شكل عدم الميل للتميز في الأداء أو الاتجاه نحو السلوك العادي. حيث أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما:
 1. **جانب المادي (هيكل التوزيعات)** ويعبر عن حجم ومضمون ما حصل عليه الفرد من مكافآت؛

¹ معمرى حمزة، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص77.

² بن عدة محمد، كرومي سعيد، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد7، العدد02، جامعة مصطفى

اسطمبولي، معسكر، الجزائر، 2021، ص655

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

2. جانب اجتماعي ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي حصل على المكافآت¹.

وقد حدد يلمز وتزدان (Yiamaz.Tasdan2009) ثلاث قواعد رئيسية لعدالة التوزيع في المنظمات، وهي:

- **المساواة:** حيث يتم توزيع الموارد والمكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى، وإذا حصل العكس، فهذا يعني تجاوزا على قاعدة المساواة.
 - **قاعدة النوعية:** وتعني أن كل الناس متساوون في الحصول على مكافآت، بغض النظر عن خصائصهم الفردية، فالخدمات الصحية مثلا تقدم للجميع، وليس فقط للمميزين، وإذا حصل العكس، فإن باقي العاملين سيشعرون بتجاوز قاعدة النوعية.
 - **قاعدة الحاجة:** وتقوم القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى.²
- ب. **عدالة الإجرائية(عدالة الإجراءات):** هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية المستخدمة في تحديد المخرجات التنظيمية.³

ويمكن تلخيص عدالة الإجراءات بثلاث عناصر وهي كالتالي:

1. القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات؛
2. شرح الإجراءات وعملية صناعة القرارات؛
3. التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد المتوقع تأثرهم بالقرار.⁴

ت. **عدالة التعاملات(عدالة التفاعلية):** وهي العدالة التي تعكس مدى إحساس العامل بعدالة التعاملات، وذلك عندما تطبق

عليه الإجراءات الرسمية أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات عليه، وهي تعني أيضا مدى إحساس الفرد العامل أو الموظف بعدالة التعاملات الإنسانية في أثناء أداء العمل وعندما تطبق عليه الإجراءات، ويستطيع الموظف أن يستشعر هذا النوع من العدالة من خلال ما يبيديه المدير المسؤول من عدل ومساواة واحترام ومصداقية في تعامله مع الموظف أن يستشعر هذا النوع من العدالة من خلال ما يبيديه المدير المسؤول من عدل ومساواة واحترام ومصداقية في تعامله مع الموظف⁵

¹ شذا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012، ص13.

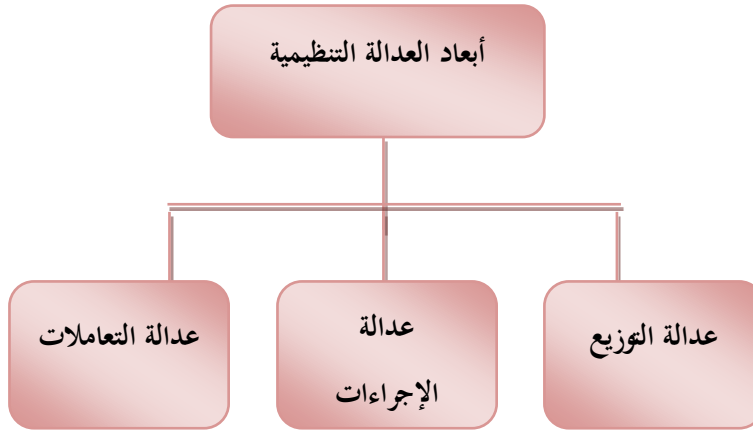
² سعيد بن فايز بن محمد السبعي، دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مجلد34، العدد164، جوان2015، ص534.

³ ياسر عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي في تحسين الأداء دراسة ميدانية البنك المركزي المصري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد18، 2017، ص9.

⁴ محمد ناصر راشد أبو سعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص22.

⁵ ياسر عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي في تحسين الأداء، دراسة ميدانية البنك المركزي المصري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد18، 2017، ص9.

الشكل رقم (1-2): أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين (بناء على ما سبق)

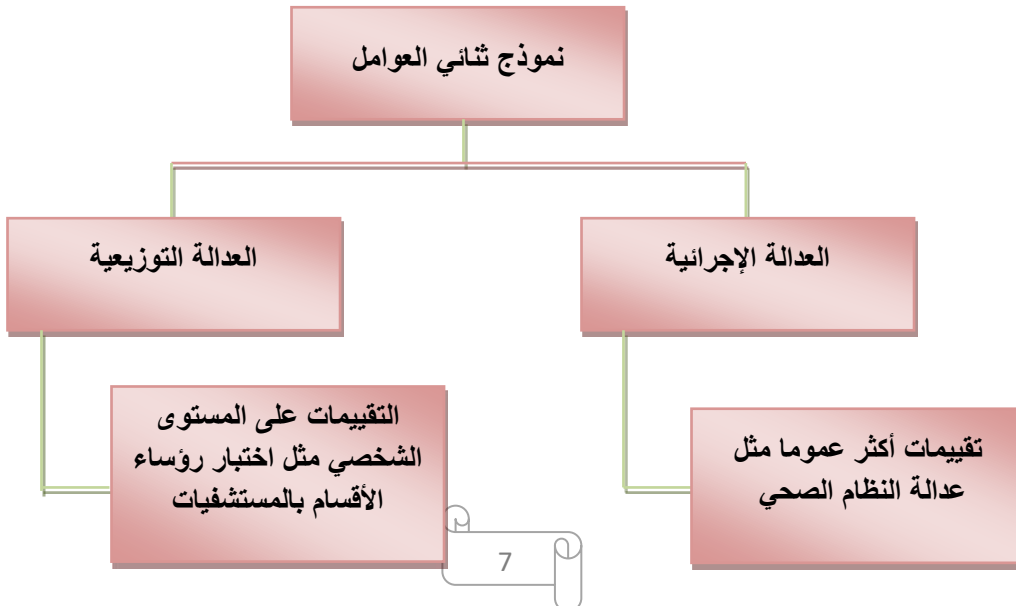
ثانياً: نماذج العدالة التنظيمية

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة هما :

أ. النموذج ثنائي العوامل:

حيث اقترحت دراسة (كونوفسكيوفولجر) (Konovsky and Folger 1991) أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتماداً على الدراسات القانونية ، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر من التقييمات الأكثر عمومية ، مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي، مثل: رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة.

الشكل رقم (1-3): بناء ادراكات العدالة



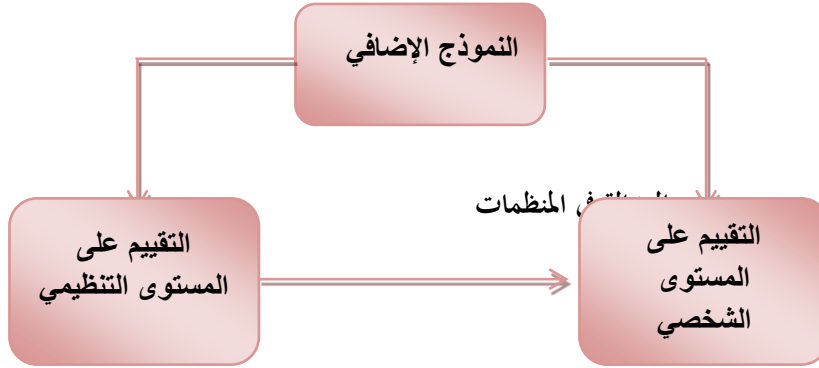
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

المصدر: سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في علم النفس والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص45.

ب. النموذج الإضافي:

ويفترض هذا النموذج إمكانية تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات.¹

الشكل رقم(1-4): يوضح النموذج الإضافي للعدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين (بناء على ماسبق)

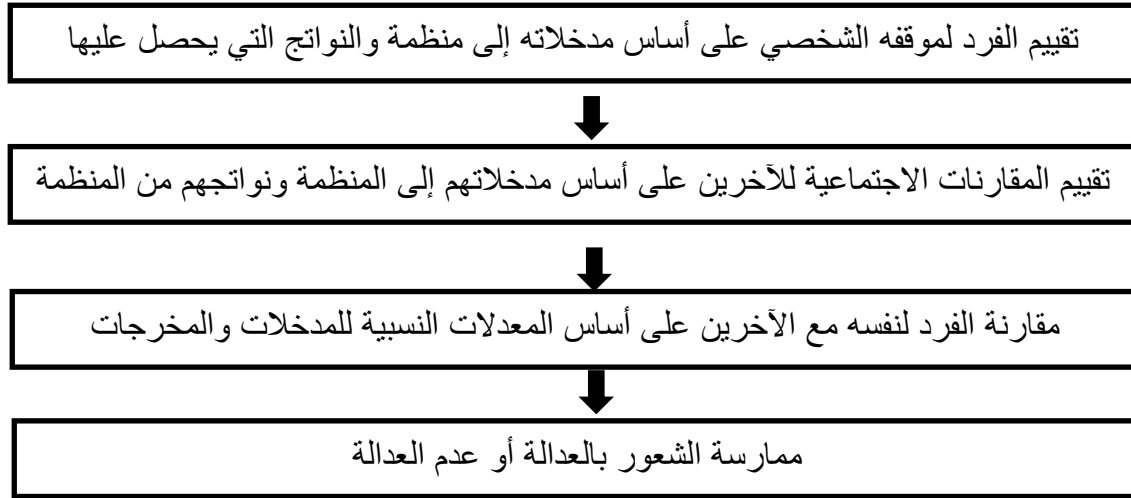
ثالثا: مقومات العدالة التنظيمية

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات في الحصول على معاملة عادلة، وتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، بحيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:²

¹ سمية جقيدل، مرجع سبق ذكره، ص45.

² سامر عبد المجيد البشاشة، مرجع سبق ذكره ص434-435.

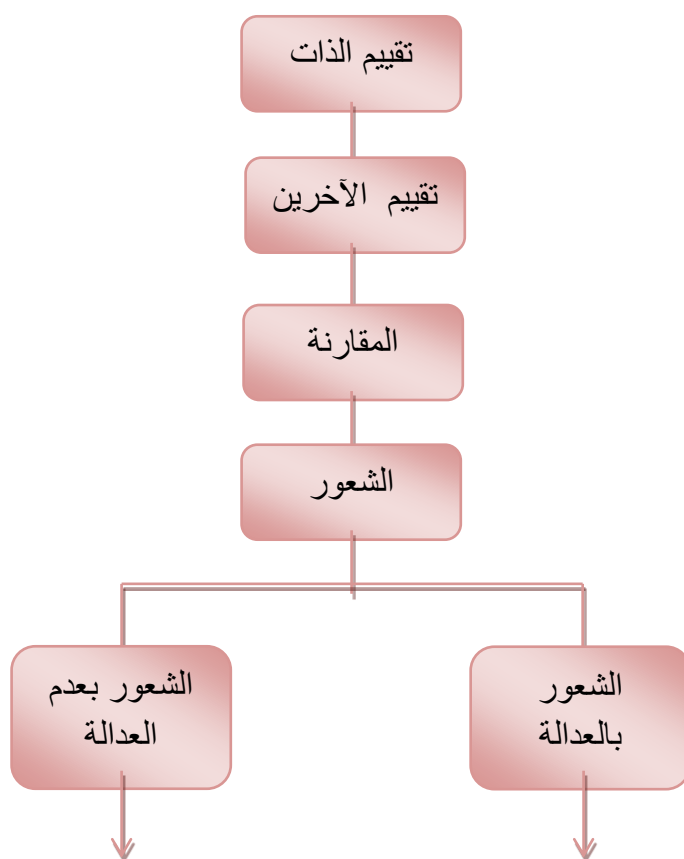
الشكل رقم (1-5): بناء ادراكات العدالة



المصدر: سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد4، العدد4، جامعة الأردنية، 2008، ص 434-435.

وقد أوضح مورمانوجريفن أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة من منظور العدالة التنظيمية وترسيخ مقوماتها والدافعية المدعومة لها وذلك من خلال الشكل التوضيحي التالي:

الشكل رقم (1-6): أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة



دافعية للتخلص من حالات عدم العدالة

دافعية للاستمرار في السلوك التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين (بناء على ما سبق)

المطلب الثاني: أسس الصراع التنظيمي و علاقته بالعدالة التنظيمية

عرف العديد من الباحثين الصراع "conflict" و أهم هذه التعريفات التعريف الذي ينص على أن الصراع هو " العملية التي تبدأ عندما يرى الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحيط أو على وشك أن يجبط اهتماماته " أو انه "اضطراب أو تعطل في عملية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

اتخاذ القرارات بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل " و عرفها سلوكهم بأنها التعارض الذي ينشأ نتيجة عن الاتفاق على الأهداف , الأفكار , العواطف , بين الأعضاء أو الفرق أو الدوائر أو المنظمات.¹

الفرع الأول: الصراع التنظيمي (مفهومه، أنواعه، مراحلها)

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

هو خلاف النظر بين الأفراد في مكان العمل و ينتج غالباً بسبب تضاد بالاحتياجات أو المصالح أو المعتقدات أو الأهداف و تعدد أشكاله فأحياناً يدور الصراع حول الميزانية و أحياناً يكون بسبب محاولة طرف فرض السيطرة بالقوة على طرف آخر، أو ربما يحدث بسبب الاختلاف على طريقة إدارة العمل و أحياناً شكل المناقشة الشديدة التي تؤدي إلى ما هو أكثر من مجرد مناقشة و تصل إلى حد الصراع، و يحدث غالباً الصراع التنظيمي في المنظمات أو المؤسسات أو الشركات و تكون نتائجه سلبية تماماً بالنسبة لروح الفريق أو الإنتاجية في العمل.²

فالصراع لغة على أنه خصام و شقاق، المشقة التي تعني الاصطدام و التطاحن. و التي تعني التعارض بين المصالح و الآراء.³ أما اصطلاحاً فقد عرفه boulding هو وضع تنافسي يكون فيها أطراف الصراع مدركين التعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، و يرغب كل طرف في الحصول على المراكز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.⁴

و عرفه (سميث Smith) هو الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف و الممارسات و الأهداف المختلفة، يشير مفهوم الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تكون كردة فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة من الأفراد ، سواء داخل ميدان العمل أو ميدان مجتمعي آخر و ذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة ، أو منظمة.⁵

و عرفه (روبنز Robbins) الصراع نشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص بغية إفساد جهود شخص آخر بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص و تتسبب في عدم تمكنه من تحقيق أهدافه أو مصالحه.⁶

¹عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد الغرام، الصراع التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة العربية الأولى، عمان الأردن، 2011 م 1432، ص 343 .

²<https://tiaratuna.com,06/02/2023,12:03>.

³خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس و كولمان و علاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014، ص 31 .

⁴محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، ط (03)، 2005، ص 363 .

⁵ليثيم ناجي، فتن سعدوني، تحليل و مناقشة ظاهرة الصراعات العالمية في المؤسسة الجزائرية، جامعة سكيكدة ، ولاية سكيكدة، الجزائر، ص 302 .

⁶محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 364.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

و يعني الصراع التنظيمي موقف يتصف بالمنافسة تصبح فيه أطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها ، و يسعى كل طرف منها إلى تحقيق غاية على حساب طرف آخر .

ثانياً: أنواع الصراع التنظيمي

تختلف أنواع الصراع التنظيمي عن صور التفاعل الأخرى بين الجماعات و التي تتمثل في:

أ. الصراع طبقاً لنوع الأطراف المتنازعة :

1. **الصراع داخل الفرد:** عندما يكون هناك حالة من (غموض الأدوار) أو عدم معرفة الفرد لم لينبغي عليه القيام به بالتحديد، وكذلك (صراع الأدوار) وينتج من تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد و تعارضها.
 2. **الصراع بين الأفراد:** و غالباً ما يحدث نتيجة للفروق في الأنماط الشخصية بين الأفراد، و يتفجر هذا النوع من الصراع عادة نتيجة تداخل الأدوار، و العلاقات التصادمية بين الأفراد.
 3. **الصراع بين الأفراد و الجماعات:** و ينشأ هذا النوع عندما يتعامل الأفراد مع الضغوط المفروضة عليهم من جانب جماعات العمل الخاصة بهم.
 4. **الصراع بين الجماعات داخل المنظمة:** و يتمثل في الصراع بين الإدارة و الأقسام المختلفة داخل المنظمة.
 5. **الصراع بين المنظمة و غيرها من المنظمات:** و غالباً يتمثل في المنافسة بين المنظمة و غيرها من المنظمات و عادة ما يترتب عليه دفع المنظمة لتطوير منتجاتها و ابتكار الجديد.
- ومن أهم الصراعات في البيئة التنظيمية الصراع الذاتي أو صراع الدور كان الموظف يطلب أعمالاً تتعارض مع قيمة أو آرائه أو رغباته أو تتعارض مع قيم و آراء و رغبات الآخرين¹.

ب. أنواع الصراع طبقاً لمرحلة الصراع:

1. **الصراع المستتر:** عند وجود احتمالات للصراع دون التصرف على علاقات محدودة له، و هنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع و لكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة أو الحاجة إلى استقلالية و تشعب الأهداف.
2. **الصراع المدرك:** و هو الصراع المعروف أسبابه و له دلالات أو العلاقات البسيطة، و هنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر.
3. **الصراع المحسوس:** و يظهر في شكل ضغوط نفسية على طرفي الصراع ينتج عنه قلق و توتر و غضب و روح عدائية و هنا إدراك للصراع و لكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق و توتر.
4. **الصراع الصريح:** و هو الصراع الظاهر سلوكيات الأفراد و الجماعات بشكل واضح في التعاملات و هنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارعة عليها.

¹أحمد السيد الكردي، الصراع التنظيمي، 2012، 11:44م، <https://kenanaonline.com>.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

و من المعلوم أن أحوال الخلاف تتغير و تتبدل فقد يبدأ الخلاف خفياً ثم يتطور إلى خلاف ملاحظ ثم يتطور إلى خلاف محسوس ثم يصل أخيراً إلى خلاف جلي أو ظاهر، أي أنه يصبح واضحاً للعيان.¹

ت. أنواع الصراع طبقاً لنتائجه:

1. الصراع الايجابي: يعني المواجهة بين جماعتين أو أكثر يؤدي إلى تعزيز أو تدعيم الأداء إلى دعم التغيرات الايجابية و محاولات

التكيف و جهود الابتكار، فالصراع الايجابي:

- يساعد على تجنب الفتور و اللامبالاة؛
- يساعد على وجود اختلاف في الرأي أو في وجهات النظر؛
- تشجيع الخلق و الابتكار؛
- يساعد على تحديد و بلورة المشاكل بوضوح؛
- تحفيز مجهودات الأفراد و الجماعات للتميز؛
- يساعد على اتخاذ القرارات الواقعية و الفعالة؛
- يساعد على أحداث التغيير.

فمن آثاره الايجابية ما هو مفيد فأما الايجابي فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم و تغيير العلاقات السائدة فيه، و يهدف إلى توليد أفكار جديدة و حث الأفراد لتحقيق مستويات أعلى من الأداء و لذلك لا بد من زيادة وتيرتها من خلال:

- شحذ الهمم و زيادة الإبداع أو توضيح أ تفسير الأفكار؛
- زيادة فهم المسائل المطروحة؛
- تحسين القواعد الأساسية للتعامل داخل فريق العمل.

2. الصراع السلبي: و هو أي مواجهة أو تعامل تتم فيه الجماعات و يترتب عليه إحداث الفوضى في التنظيم و إعاقته عن تحقيق

أهدافه، و من صور الصراع السلبي :

- بذل الجهود لتحقيق المكاسب الفردية؛
- عدم تشجيع التعاون؛
- الانعزالية حيث يعمل الأفراد و الجماعات على تحقيق أهدافهم فقط؛
- خلق الضغوط غير الضرورية؛
- العمل على تحقيق الأهداف الخاصة بالجماعات؛
- الإضرار بالأطراف المتنازعة، مما يؤدي إلى انهيار المؤسسة.

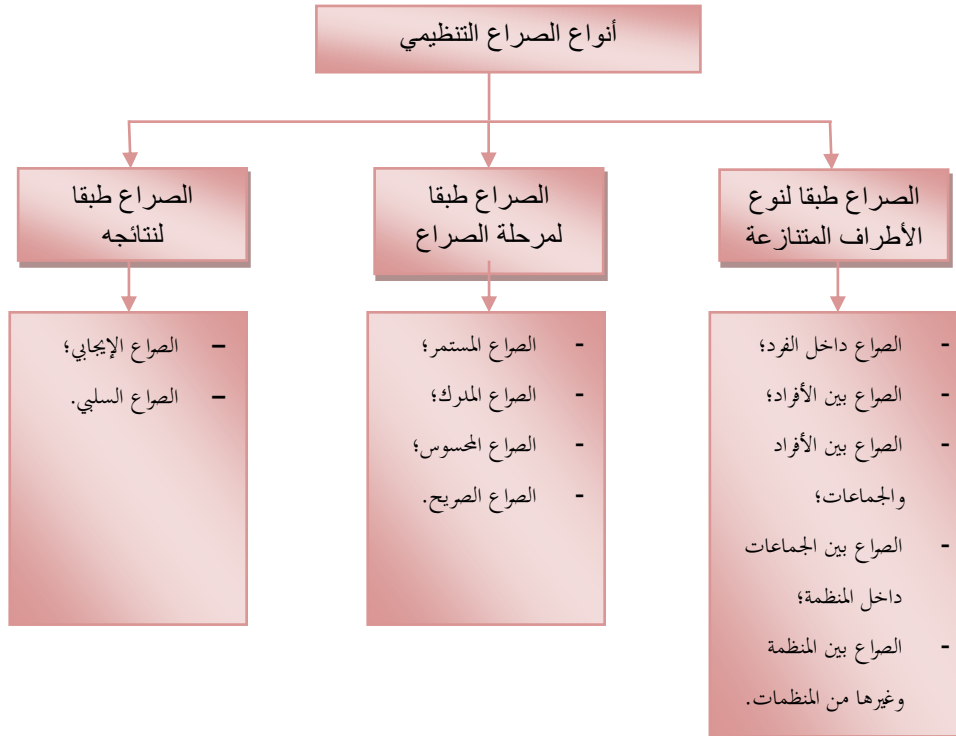
¹أحمد السيد الكردي، المرجع نفسه.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

و الصراع السلبي يحدث عندما تغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثر يلبا على قوة و تماسك الجماعة و تفاعلها و تحقيق أهدافها، ومن الآثار السلبية للصراع ما يكون مدمر فيجب الحد منها و مكافحتها و تشمل:

- انخفاض الإنتاجية و ضعف التواصل؛
- ضعف في اتخاذ القرارات؛
- علاقات عمل غير سوية و صحية؛
- إيذاء التحسين و عدم الثقة في تطبيقه.¹

الشكل رقم (1-7): أنواع الصراع التنظيمي :



المصدر: من إعداد الطالبتين (بناء على ما سبق).

¹ أحمد السيد كردي، مرجع سابق.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

ثالثاً: مراحل الصراع التنظيمي

عند النظر إلى الصراع كعملية ديناميكية، أو النظر إليه كسلسلة من الأحداث المتعاقبة، و ذلك فالصراع يمر بمراحل نذكرها كالاتي:

أ. مرحلة الصراع الضمني:

يكون هناك مصدر أو سبب للصراع و يحتمل أن يتطور منه الصراع، و لكنه لم يحدث بعد، و إنما لا يزال مدفوناً. حيث تنتج توترات عن طريق التواصل في النظام و بنائه، أو في متغيرات شخصية تتعلق بالأفراد العاملين. و في هذه المرحلة لا يدرك فيها الفرد وجود صراع، و ذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن، و تختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل: الاعتماد المتبادل في العمل و السياسات التنظيمية غير المحددة، و تعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، و الاختلاف حول الأهداف، و صعوبات الاتصال، و القيم لأفراد التنظيم.

ب. مرحلة إدراك الصراع:

يتولد الإحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود إلى خلق الصراع. و في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك ملاحظة وجود الصراع، حيث أن المعلومات تلعب دوراً هاماً بين الأفراد و الجماعات. و ذلك بسبب خلل في الاتصالات أو سوء الفهم بين الأفراد و الجماعات حول موقف ما.

ت. مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبياً . و تمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة، و غالباً ما يصعب الفصل بينهما ، و تتولد فيها أشكال القلق ، المشجعة على الصراع ، و هكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح و أكثر تعبيراً عن طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي إليه، و في ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه .

ث. مرحلة الصراع العلني (المكشوف):

يمارس الفرد و مجموعة العمل هذا الصراع بشكل ظاهري و يتضح في عدة صور كالمجابهة و العداوات و المشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية. و تعتبر مرحلة قصيرة، فنلاحظ هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارعة عليها، و هنا يتم الصراع و تكون فيها مطالب متباينة. حيث يقوم كل طرف بالرد علنياً على الطرف الآخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة، المشاحنات العلنية، العدوان ووسائل دفاعية أخرى.¹

ج. مرحلة الصراع الكامن:

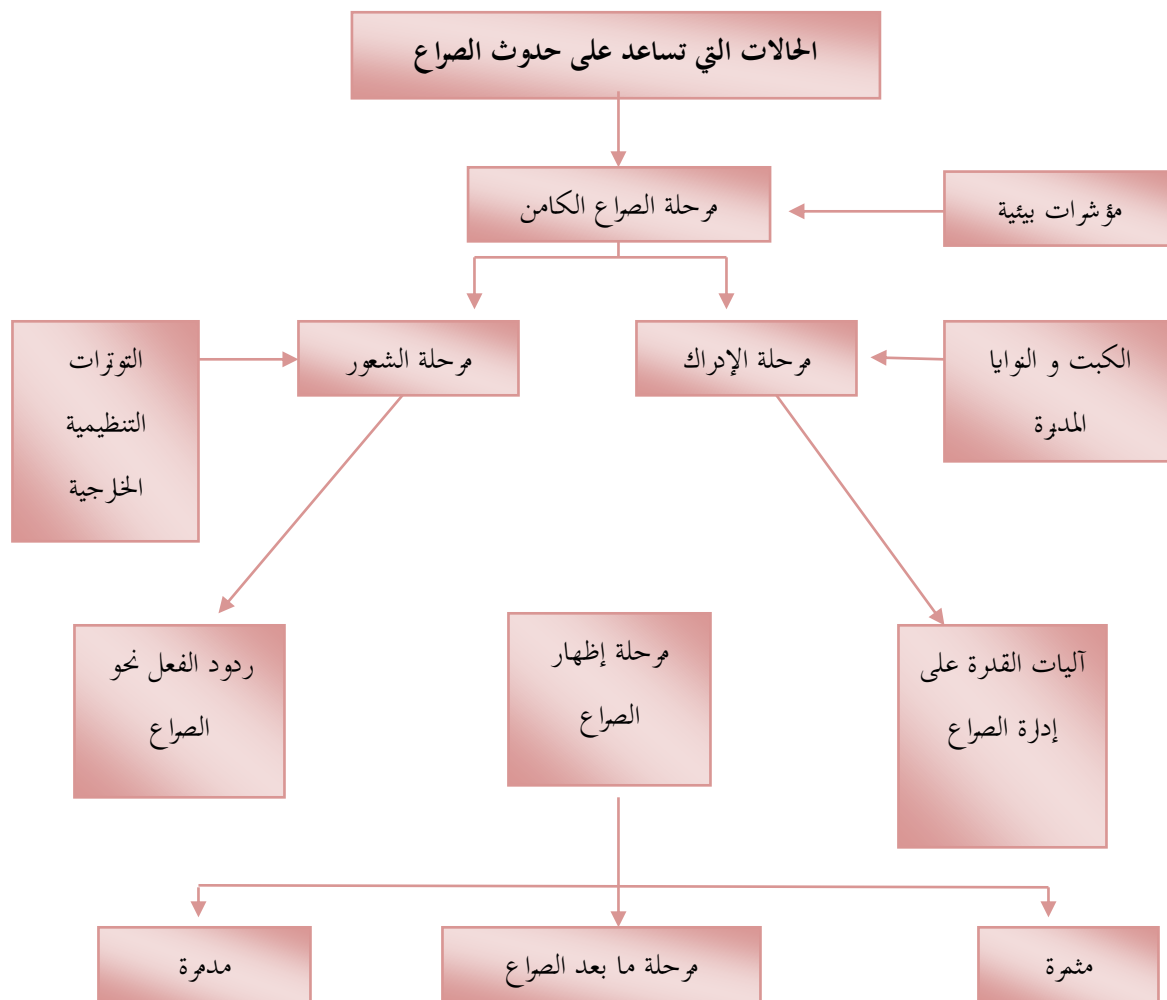
يوفر هذا الصراع الشروط المسبقة اللازمة للصراع في المنظمة، و هنا يتوقع المشاركون الصراع فقط.

ح. مرحلة الصراع المتصور:

يرجع إلى سوء فهم الطرفين لبعضهما البعض، و يمكن حل مثل هذا الصراع عن طريق تحسين الاتصال بين الأطراف.²

¹ زرقاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 87.

الشكل رقم (1-8): مراحل الصراع التنظيمي :



الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

المصدر : زرقاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 89¹.

الفرع الثاني: الصراع التنظيمي أهميته، استراتيجياته و أنماطه

أولا: أهمية الصراع التنظيمي

يختلف الكتاب و الباحثون في إظهار أهمية الصراع و لكن يمكن إيجازها بالنقاط الآتية:

أ. الصراع أداة للتكيف و البقاء:

إن وجود الصراع في المنظمة و اكتشافه يحتم على إدارتها مواجهته و معالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة بهدف استمرار بقائها و نموها.

ب. الصراع أداة للتطوير و تحفيز قدرات المدير المعاصر:

تعد عملية مواجهة و إدارة الصراع مهام المدير المعاصر و الذي ينتظر منه القيام بعمليات تغيير مناسبة لمواجهة الصراع و إدارته بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة ، و هذا يتطلب منه تطوير قدراته و مهاراته لكي يتمكن من احتواء و إدارة الصراعات .

ت. الصراع أداة للإبداع:

هناك علاقة بين الصراع و الأداة و الإبداع , فعندما لا يكون هناك صراعا على الإطلاق فهذا يعني أن الأداء يعاني الجمود ، أما إذا كانت ظروف الصراع محدودة و مسيطر عليه فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الاستعداد و الدافعية للمبادرة و الإبداع ، و بنفس الوقت فإن المستوى المرتفع من الصراع و الذي يوصف بالعرف أو عدم التعاون أو اللامبالاة و الذي يؤثر سلبا في الأداء و الإبداع .

د. الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:

هناك علاقة بين الصراع و الأداء و الإبداع، فعندما لا يكون هناك صراعا على الإطلاق فهذا يعني أن الأداء يعاني الجمود ، أما إذا كانت ظروف الصراع محدودة و مسيطرة عليه فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الاستعداد و الدافعية للمبادرة و الإبداع، و بنفس الوقت فإن المستوى المرتفع من الصراع و الذي يوصف بالعرف أو عدم التعاون أو اللامبالاة و الذي يؤثر سلبا في الأداء و الإبداع.²

ثانيا: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

إن الاستراتيجية هي الإطار العام و المدخل الشامل للمعالجة التي من خلالها يمكن تحديد المسالك و الوسائل التي تعتمد في حسم المشاكل و المنازعات.

¹زرقاوي أمال، مرجع سبق ذكره، ص 89.

²Mouhammed H Assaf, **management of organizational conflict § Its impact in strategic change of organization**·Adissertation submitted to the council of st. clements university in partial fulfillment of the requirements of the ph . D In general administration· saint clements public university·iraq/anbar branch· 2010· 41p.

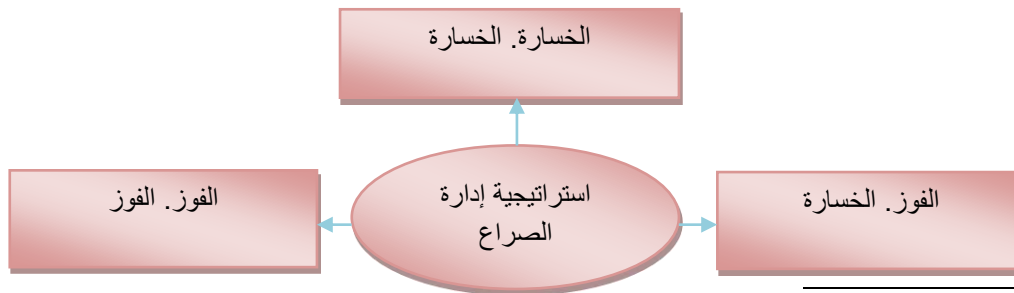
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

- حيث هناك العديد من الاستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي ومن أبرزها نذكر ما يلي: ¹
 - إن استراتيجية- الخسارة. الخسارة- تستعمل أساليب معينة التجنب، التهدة أو الخسارة في معالجة الصراعات و لكن في هذه الحالة سيكون هناك طرفين خاسرين لذلك فإن هذا النوع من الاستراتيجيات غير مرغوب فيها كثيرا لعدم إمكانية حسم الصراعات.
 - في استراتيجية- الفوز. الفوز- من المعلوم أن أساليب المساومة و المفاوضات و التسوية و إهمال الصراع أو الهروب منه هي من الأساليب الغير فاعلة إذ أن قمع العمل يؤدي إلى حركة ارتعاجيه مكلفة و أن أية محاولة لمعالجة الصراع قد تكون غير واقعية و ذلك من خلال الإعادة إلى الوراء و إنكار الحقوق المعترف بشرعيتها إن هذه الاستراتيجية و الأساليب المعتمدة فيها غالبا ما تؤدي إلى أن تصبح الصراعات أسوأ بمرور الزمن إذ إن احد طرفي الصراع سيكون فائزا و الآخر خاسرا .
- و تعد نتائج هذه الاستراتيجية واحدة من أهم المشاكل التي تسبب في تبديد الأموال و الجهود قياسا بالمشاكل التنظيمية الأخرى في شيوخ استعمال هذا النوع من الأساليب .

- إن استراتيجية- الفوز. الفوز- يتم بموجبها استعمال أساليب المجاهدة و الحل العلمي المتكامل للمشاكل و عدم إهماله و تعد من أفضل الاستراتيجيات إذ أنها تتيح أو تنتج حلول مرضية للجميع لحسمها بأسلوب مناسب و باستعمال الشكل الأكثر فعالية و نضجا للمنظمة من دون إزالة الخلافات التي أدت إلى الصراع و بموجب هذه الاستراتيجية يحصل كل طرف في الصراع على شيء مما لا يترك مبرا بالإضافة إلى ما تقدم فإن هناك أساليب لإدارة الصراع تعني بالطرائق و الوسائل التي تستعمل في معالجة النزاعات و الخلافات و من هذه الأساليب:

1. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أثناء العمل؛
2. تسوية الخلافات بشأن الأهداف الفرعية إلى الأهداف العامة بصيغة الإقناع؛
3. محاولة الحصول على موافقة أطراف الصراع بدون اقتناع من خلال التوافق بين أطراف الصراع؛
4. تحديد الجهات المسؤولة عن إدارة الصراع فينبغي إيجاد من يتولى إدارتها؛
5. تجميع أطراف الصراع لتقوية موقفهم في أثناء المساومة بأسلوب أساسي؛
6. التأكد من علاقات الصداقة فإثارة جو من المزاح لجعل حالة الخلاف تبدو و كأنها عديمة الأهمية؛
7. الرجوع إلى الحقائق و المعلومات المتوفرة و مناقشتها بصراحة لإيجاد أفضل الحلول من أجل المنظمة.

الشكل رقم (1-9) : يمثل إستراتيجية إدارة الصراع:



¹أمل محمود علي العبيدي ، إستراتيجية الصراع التنظيمي و إمكانية تحقيق الأهداف المنظمة، مجلة الإدارة و الاقتصاد، 2008، ع (99)، ص 85 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين (بناء على ما سبق).

وهناك عدة نماذج لأساليب استراتيجية مواجهة الصراع:

أ. أسلوب التجنب:

ويقصد به الانسحاب من إدارة الصراع فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، حيث يناسب هذا الأسلوب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة.

ب. أسلوب المواجهة و المكاشفة:

تقوم بموجب هذا الأسلوب الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض وجها لوجه لتحديد المشكلة و توضيحها و التعاون فيما بينهم لإيجاد الحلول البديلة و تقويمها و اختيار الأنسب منها ، يفيد هذا الأسلوب كثيرا في المشاكل المعقدة و التي يسودها غالبا سوء الفهم و التقدير الخاطئ هنا تتضح المشكلة و الحلول الممكنة.

ج. أسلوب الحل الوسط:

ويتصف بقدر معتدل من كل من الحزم و التعاون، و يتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

د. أسلوب المنافسة:

و يسمى أيضا بأسلوب الإكراه أو الإكراه، حيث يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة و المركز و الحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الآخر، و الاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل، و يتم استخدامه عند الرغبة في اتخاذ قرار إذا كانت القضية طارئة و التصرف السريع في الأمر الضروري.

هـ. أسلوب التعاون:

وفيه يتم البحث على نقاط الوفاق و تجنب نقاط الخلاف، و يتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم و التعاون و اللجوء إلى القوة و إلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة و طرح بدائل الحل و مناقشتها مع الأطراف.

و قد قدمت mary parker follet لاسراتيجيات التفاوض لحل الصراع تتمثل في:

- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر؛
- التفاوض لإيجاد وسط؛
- التكامل و ذلك بإيجاد حل يرضي جميع الأطراف و هو أفضل حل لأنه يقدم حلا حقيقيا للصراع و يحقق التراضي بين الطرفين.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

إن استخدام هذه الأساليب يساعد المنظمة في تجنب المشكلات و بالتالي التطور و البقاء، و هنا لا بد لإدارة المدير من تحديد الرؤية أمام العاملين و توضيح الأهداف بالإضافة إلى تطوير قنوات الاتصال كما أن و النهج الإداري الأسلوب القيادي يجب ممارسته بشكل يترتب عليه تأثير المدير الإيجابي على العاملين .¹

ثالثاً: أنماط الصراع التنظيمي

تعدد إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المشرفون التربويون في إدارتهم للصراع، و التي منها ما يلي:²

أ. **نمط التعاون:** و يدل على رغبة المشرف التربوي في حل الصراع ، لأنه مبني على رضا الطرفين و تبادل المعلومات، و المشاركة الفعالة من كلا الطرفين، و يمكن استعماله في قضايا جوهرية تؤثر في إنجاز الأهداف التربوية ، و لكن هذا النمط من أولويات عمله التخطيطي المحكم و المثابرة الجادة لإنجاز الأهداف التربوية فيلزمه مهارة و قدرة و معرفة استخدامه.

ب. **نمط التسوية:** و يحاول فيه المشرف التربوي الوصول إلى حل يرضي به نفسه، مع مراعاة مصالح الآخرين من خلال إجراء حلول وسطية تسوي قضايا مختلف عليها بين الطرفين، من خلال تضمين الحلول و جهات نظر الآخرين، و تجاوزه عن أخطاء بسيطة و التأكد على القواسم المشتركة بين الطرفين.

ج. **نمط الإحالة لمستوى أعلى:** و يستعمل هذا النمط لأن المشرف التربوي يواجه مشكلات قد لا يجد لها حلولاً في إطار صلاحيته و سلطاته، أو لأن بعض الحلول تكون فيها السلطة الأعلى جزءاً من الصراع و تحتاج إلى قرار مشترك، أو ربما لعدم اقتناع الطرف الآخر بالحل الذي تم التوصل إليه أو عدم جديته في تحقيق الأهداف.

د. **نمط المجاملة:** حيث يمتاز نمط المجاملة بمراعاة الدبلوماسية و مراعاة شعور الآخرين و رغبتهم لتكون موضع التقدير، محافظة على العلاقات الطيبة و عدم إحراج الآخرين، و طبيعة هذا النمط تقلل من شأن الاختلاف و تركز على الاتفاق، و كأن الصراع سيزول بمرور الوقت .

هـ. **نمط التجنب:** و فيه لا يفضل المدير أو المشرف مواجهة الموقف الصراعي و الإقرار به، بل يسعى إلى التقليل من شأنه، حيث أنه يدرك أن هذا الموقف يتطلب التهدئة، و أن تجنبه هو أفضل الحلول لأن الخوض في غمار حلولها لن يحقق أهدافاً، و أن القضية المختلف عليها ليست ذات أهمية بل إن تجاهلها له مردود أكبر من التعرض لها، أو لأن هذه المشكلة أكبر لا يمكن حلها، أو لأن الموقف لا يستحق الجهد و الوقت المبذول من أجله، و يتم ذلك بالابتعاد عن الجدل و النقاش المزعج، و الانسحاب من الموقف التي يزيد فيها الخلاف.

¹ عبد الكريم قريشي، روم فائزة، الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، دراسات نفسية و تربوية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 14 جوان 2015، ص 89.

² أحمد رشاد رجب محمد، مقترحات تطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا، ص 53.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

و. نمط استخدام السلطة: و يستعمل عن طريق استعمال الصلاحية بإنهاء الصراع و التعبير بلغة قوية مباشرة بإصدار القرار ، و إنقاذ ما لا يؤديون عملهم، حيث الآخرين على تقديم تنازلات، و يبرر فيه المشرف منطقية موقفه و الشدة و الحزم أحيانا على حساب الاهتمام بحاجة الآخرين.

و يتبين مما سبق ذكره أن استخدام الأنماط يتوقف عن أمرين، الأمر الأول هو طبيعة الموقف التي تستخدم فيه، حيث إن هناك من المواقف ما يفرض نمطا معيناً في استخدامه، فمثلاً عند استخدام نمط الإحالة لمستوى أعلى قد تكون بدائل الصراع خارجة عن اختصاصات المشرف أو المدير و بناء عليه يتم إحالته لمستوى أعلى، الأمر الثاني هو طبيعة أطراف الصراع، حيث إن بعض الأنماط مثل المجاملة قد لا تؤدي الغرض مع الأفراد أصحاب الطبيعة العدوانية، كذلك فإن نمط التجنب قد لا يأتي بآثار إيجابية مع الأفراد الذين يتسمون باللامبالاة.

* الفرع الثالث: آثار الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي آثار إيجابية و الأخرى سلبية:

- أ. الآثار الإيجابية: إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه و هو وليد ظروف و أوضاع في المنظمة و يعتبر عنصراً فعالاً في التغيير، و عليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم و الإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة و تطويره الأفكار الجديدة و التي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة و متكيفة مع المتغيرات من حولها، و من الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:
1. يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات و الاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية؛
2. يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل لمشكلة، و من خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة؛
3. الصراع نوع من الاتصال، و حل الصراع يفتح طرقاً جديدة و دائمة للاتصال؛
4. يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و خاصة ذوي الميول العدوانية؛
5. قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق و معلومات قد تساعد على تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة؛
6. يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين؛
7. يعمل على فتح قضايا المناقشة بطريقة المواجهة المباشرة؛
8. يمكن أن يكون أساساً لعملية الإبداع و الابتكار و الحفز في المنظمة؛
9. يساعد على زيادة الإنتاجية و يعمل على النمو.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة و أثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي، و الهدف من هذا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة و الأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد و نتائج جيدة في للمنظمة و أفرادها، و كل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الإيجابي و العصف الفكري، كما أن الصراع الخارجي يزيد من التلاحم في المنظمة.

ب. الآثار السلبية: يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، و يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، و ينتج عنه ردود فعل غير سليمة، و يخلق استقطاباً في الإدراك و المشاعر و السلوك داخل المنظمة أن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

- ذو أثر سلبي و يمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي و القلق، و فقدان احترام الذات و ضعف المقدرة على اتخاذ القرار و التي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة و تخفيض الروح المعنوية للعاملين، و هذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة على طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع، و أن التوتر و القلق إذا استمر في المنظمة كفيضان بتمزيقها، و من الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:
- ✓ قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة؛
 - ✓ يحول الطاقة (الأفكار) و الجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة؛
 - ✓ يهدم المعنويات و يهدر الوقت و الجهد و المال مما يضعف من مستوى الكفاية و الفعالية؛
 - ✓ يستقطب الأفراد و الجماعات و ينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة و العاملين، و لجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات و عدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويح إشاعات كاذبة؛
 - ✓ يعوق العمل التعاوني؛
 - ✓ انخفاض الإنتاجية و يعاني الأداء من الجمود؛
 - ✓ الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط و عدم التأكد و فقدان القدرة على الحزم و ضعف الثقة .
 - ✓ إنه مرض لصحة المنظمة و هو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

يبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واضحة في كل النظم، و لكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا، بل أن له أحيانا قيمته الإيجابية للنظام، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا، و لكنه أيضا يمكن أن يكون إيجابيا، و هذا يتوقف على بدائل العمل و طريقة إدارة الصراع إن المهم ليس الصراع نفسه، بقدر المعرفة ما هو الدافع إليه: أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع راغبون بالعمل في هذه المنظمة و الانتماء إليها أم أنهم مدفوعون برغبة تخريرية؟ و هذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف المنظمة، فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعما لهذه الأهداف اعتبر صراعا إيجابيا بناء و محسنا لمستوى الأداء، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراعا سلبيا مخلًا بوظائف المنظمة.¹

الفرع الرابع: علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي

تعد العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي و النفسي للمنظمة، إذا تعد قيمة و سلوكا اجتماعيا، و عدم الالتزام بها من جانب المنظمة يدمر القيم و العلاقات الاجتماعية للعاملين، و عليه فعدم شعور العاملين بالعدالة يؤدي إلى سلوكيات ضارة بالمنظمة. و من أهم هذه السلوكيات الهدامة لاستقرار و تحقيق أهداف المنظمة هو وقوع العاملين في حالة من الصراع و التعارض و نشوب الخلافات بينهم، فالصراع يعتبر ظاهرة سلوكية عادية تنتج عن بعض العلاقات السائدة بين جماعة العمل كصدي لاختلاف في وجهات النظر و الدوافع و الحاجات و صراع الأدوار و المسؤوليات أو البحث عن السلطة أو السيطرة .

أما إذا تحدثنا عن الصراع التنظيمي فإننا نجد أن مؤسساتنا موبوءة بهذه الظاهرة، و خاصة الصراع بين الإدارة و العمال، أو الصراع بين العمال فيما بينهم أو الصراع بين قيادات التنظيم فيما بينهم، أو الصراع بين مصالح العمل.... إلخ . فهذه الصراعات لا تكاد تنتهي حتى تظهر من جديد، و هي في الحقيقة و عادة ما تكون بسبب عوامل ثلاث و هي التفسيرات الخاطئة أو الأفكار النمطية

¹عثمان قدور، القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 74.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

السائدة لدى أغلب عمال مؤسساتنا، أو الواقعية الساذجة، أو الاتصال الخاطئ و هذا ما من شأنه أن يؤجج الصراع بين العمال والمسؤولين أو حتى بين العمال فيما بينهم.

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

و تتجلى عن ذلك بعض المظاهر السلبية للصراع و التي نذكر منها:

- شعور بعض الموظفين بالانحزام و عدم الرضا؛
- تباعد المسافات بين العاملين؛
- سيادة روح الشك و عدم الثقة بين العاملين؛
- تركيز الأفراد على الإنجازات الفردية أكثر من الإنجازات الجماعية؛
- انخفاض روح الفريق و تدهور الأداء التنظيمي؛
- ارتفاع معدل دوران العمل.

و فيما يتعلق بعلاقة الصراع بمتغير العدالة التنظيمية فقد أكدت إحدى الدراسات أن تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة، سواء كان هذا الصراع على المستوى الفردي أو الجماعي كونه يعيق تحقيق أهداف الموظفين و مصالحهم إذ أن التفاوت في معايير الأداء، و وجود لاعدالة توزيعية و لا عدالة تعاملية يعتبر أحد مسبباته.

أولا : علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي:

أ. **العدالة التوزيعية:** يقصد بعدالة التوزيع درجة الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية و غير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة ، إلا أن غيابها يضعف من رضا العامل في الاستقرار كما ينعكس على مستويات أدائه و إنتاجيته، و يؤدي ذلك إلى ظهور العديد من السلوكيات السلبية كالتغيب عن العمل، ارتفاع نسبة دوران العمل و كثرة الصراعات ، حيث تؤدي هذه السلوكيات إلى إحداث اختلال وظيفي في نسق المنظمة و بالتالي يؤثر في أهدافها و فعاليتها .

ب. **العدالة الإجرائية:** و تشمل على بعدين موضوعي و ذاتي، البعد الذاتي هو السلوك الذي يتم من خلاله فهم إجراء معين، و يشير الموضوعي إلى الطريقة التي يتم بها تنفيذ هذا الإجراء، و العدالة الجزائية هي وعي الموظف بتحديد أساليب توزيع الوظائف و الطريقة التي يتصرفون بها في أدائهم الوظيفي، العدالة الجزائية تؤثر إيجابا أو سلبا على العدالة التوزيعية، و ذلك لأن المخرجات تتحدد في ضوء الإجراءات المتتبعة، فعندما يعتقد العمال بأن عملية صنع القرار ظالمة ينخفض التزامهم اتجاه العمل ، ينخفض الأداء و تقل سلوكيات المواطنة المفيدة، و هو ما سيخلق نوعا من الصراعات داخل المنظمة ناتج عن تدمير الموظفين من الإجراءات و القوانين المطبقة فيما يخص المزايا و الترقية... الخ .

ت. **العدالة التفاعلية:** و تتعلق بالمعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفون أثناء تنفيذ الإجراءات داخل المنظمات، و فقدان العدالة التفاعلية يؤدي إلى مجموعة من الظواهر التنظيمية المختلفة كارتفاع معدلات الظلم التفاعلي، الانحراف الشخصي و التنظيمي في

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

مكان العمل وازدياد ردود الفعل السلبية ، كالاتصال الخاطئ أي عندما لا يحسن طرف ما طريقة الاتصال و التعامل مع الطرف الآخر ، بمعنى أن الأفراد يتصلون مع الآخرين في بعض الأحيان بطريقة تغضبهم ، أو تثير لديهم الغيرة ، أو الشعور بالاحتقار دون أن يقصدوا ذلك، و من الممكن أن يترك هذا النوع من الاتصال الخاطئ لدى الآخرين شعور قوي بالحاجة إلى التآمر و الانتقام، و بذلك يضع حجر الأساس لصراعات قد تطول¹ .

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي.

سنحاول في هذا المبحث استعراض مختلف الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وذلك بهدف معرفة النتائج متوصل إليها والأدوات المستخدمة في تحليل، إضافة إلى المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية:

المطلب الأول: الدراسات العربية والأجنبية

تناول هذا المطلب عددا من الدراسات السابقة، والتي تعرض العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي . وقد تم تقسيم هذه الدراسات لدراسات باللغة العربية، وأخرى باللغة الأجنبية، ووقف ترتيب الزمني من الأقدم للأحدث على النحو التالي: أجرى عدد من الباحثين دراسات وأبحاث تناولت هذين المتغيرين بشكل مستقل (العدالة التنظيمية – الصراع التنظيمي)، وهنا نسرد عددا من تلك الدراسات التي وقفنا عليها ، ولكن وجد نقص في الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين:

الفرع الأول: الدراسات المحلية (الوطنية)

أولا: دراسة(بن جلول نبيل ، زاهي منصور ، مجلة مجتمع تربية عمل ، جامعة مولود معمري ، تيزي وزوو ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 2018)

بعنوان (مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات) " دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري " تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى (180) قياديا بقطاع المحروقات بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري وتحديد الأسلوب الأكثر استخداما لدى القادة بقطاع المحروقات لإدارة الصراع.

¹ نسيمة جعفر ، أثر العدالة التنظيمية في التقليل من حدة الصراع التنظيمي، ماستر ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020 م ، ص 59 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

ولتحقيق الهدف من دراسة اعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من 180 قياديا بقطاع المحروقات بالجنوب الجزائري، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق (SPSS) ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن ممارسة القياديين لأساليب إدارة الصراع المختلفة مرتبه تنازليا (أسلوب التعاون ، أسلوب التجنب ، أسلوب القوة) . وأن المؤهل العلمي ومنطقة العمل لا يحدثان فرقا في مهارة الاتصال لدى القادة بقطاع المحروقات .

ثانيا: دراسة(نسيمة جعفر، مذكرة ماستر في قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019)

بعنوان (أثر العدالة التنظيمية في تقليل من حدة الصراع التنظيمي) "دراسة ميدانية بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة " هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية في تقليل من حدة الصراع التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، الجزائري، وللقيام بهذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وقد شملت الدراسة على عينة من موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة وقد بلغت 57 موظف، ومن أجل جمع البيانات تم توزيع استبانة على العينة، بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع مسؤول دائرة الإدارة والوسائل العامة، وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SFSS وتوصلت الدراسة إلى نتائج: أن أهمية معرفة دور العدالة في الحد من الصراعات التنظيمية، فغياب العدالة التنظيمية وارتفاع مستوى الصراع سيكون له انعكاس سلبي على أدائها أفرادها ومنه على أهداف المنظمة.

ثالثا: دراسة(ماضي إهام، بن برطال عبد القادر، مجلة الجزائرية الاقتصادية، للاقتصاد والمالية، 2021، ص320، 309)

بعنوان "دور ضغوط العمل في توليد الصراع التنظيمي خلال جائحة كورونا بمؤسسة بريد الجزائر" هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور ضغوط العمل في توليد الصراع التنظيمي من وجهة نظر موظفي مؤسسة البريد في الأغواط، تم إتباع المنهج التحليل الوصفي في دراسة، ولتحقيق الهدف تم جمع (45) استمارة على العينة المختارة ، وتم اختبار الفرضيات باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد والأساليب الإحصائية المناسبة . حيث توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود اثر لفروع ضغوط العمل (عبء العمل، الهيكل التنظيمي) في توليد الصراع التنظيمي مع عدم وجود علاقة خطية بين الأجور والمكافآت وبيئة العمل مع الصراع التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تخفيض من أعباء العمل وكذا تلمين الهيكل التنظيمي وجعله أكثر مرونة وقابلية للتغير وفقا للتغيرات الخارجية التي تطرحا في البيئة.

رابعا: دراسة(مختار بونقاب، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد26، 2021، ص479- 496)

بعنوان(العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي)" دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية " تحدف هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية . لذلك تم انتهاج المنهج الوصفي التحليلي لكونه ملائما لعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مع استعانة بالمنهج الاستقرائي من خلال دراسة ميدانية حول علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية ، بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة ، و تعميم النتائج في الأخير . وتكون مجتمع الدراسة من الأساتذة المؤقتين، الذين يعملون بعقود عمل مؤقتة بالجامعات الجزائرية، وشملت العينة التي أجريت الدراسة عليها (231) أستاذا مؤقتا. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: التعرف على مفاهيم والجوانب المتعلقة بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى إبراز أهمية تطبيق العدالة التنظيمية، حيث تساهم في ضمان الالتزام التنظيمي وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

خامسا: دراسة(بن عدة محمد، كرومي سعيد، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد7، العدد02، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، 2021، ص652)

بعنوان (أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية) " دراسة ميدانية على شركة نفطال (فرع ولاية معسكر)" تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة(التوزيعية، الإجرائية والتعاملية) على الثقة التنظيمية بأبعادها(الثقة بالإدارة، الثقة برؤساء العمل والثقة بالزملاء). وقد تم إتباع المنهج الوصفي الكمي والذي يناسب هذه الدراسة، حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من39 عاملا في شركة نفطال(فرع ولاية معسكر). حيث تم تفرغ وتحليل البيانات المحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد ثم اختبار فرضيات الدراسة، والتي كانت نتائجها تفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية وبمستوى عالي للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية على مستوى شركة نفطال(فرع ولاية معسكر)، ويرجع هذا الأثر لبعدي العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية دون العدالة التوزيعية.

* الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية (غير المحلية)

1 - الدراسات باللغة العربية :

أولا: دراسة(محمد عوض العمري ، الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، في قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، 2011)

بعنوان (أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية)" دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية " تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغت (574) مفردة، أعيد منها ما مجموعه(529) وكان الصالح منها لتحليل الإحصائي(516) استبانة. واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) لتحليل بيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج كان أبرزها: بما أن هذا المفهوم حديث العهد نسبيا في البيئة الإدارية، لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات.

ثانيا: دراسة(أسماء خالدي، كايد سلامة، مجلة المنارة، مجلد20، العدد2014، ص01)

بعنوان (العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس) "لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وللمعلمين في تلك المدارس" هدفت هذه الدراسة لتعرف إلى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية بمجموع(648) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها في مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة المفرق. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير أداتين هما: استبانة تطبيق العدالة التنظيمية لدى المديرين وتكونت من(29) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وهي: مجال عدالة التوزيع، ومجال عدالة الإجراءات، ومجال عدالة التعاملات، واستبانة الولاء التنظيمي، وتكونت من(25)فقرة تقيس الدرجة الكلية للولاء التنظيمي لدى المعلمين. وتم تحقيق الصدق والثبات لأداتي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة : تقدم هذه الدراسة في المجال التطبيقي العديد من الفوائد للمديرين والقادة التربويين من خلال مراجعتهم لممارستهم الإدارية ومستوى تطبيقهم للعدالة التنظيمية بمختلف مستوياتها، وأثرها على العديد من المتغيرات التنظيمية.

ثالثا: دراسة (أحلام محمد شواي، مجلد3، العدد2021،3،1،2،3،ص206،238)

بعنوان (العدالة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي) " دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي " استهدفت الدراسة التعرف على علاقة العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعامل) باستراتيجيات الصراع التنظيمي، والتعرف على تأثير العدالة التنظيمية على استراتيجيات الصراع التنظيمي. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدنا على فقرات استبيان جاهزة بعد تطويرها لقياس متغيرات الدراسة. تألف مجتمع الدراسة من الممرضين العاملين في مستشفى بغداد التعليمي، حيث قامت الباحثة بأخذ عينة عشوائية حيث تم توزيع (104) استمارة، وبلغ عدد الاستمارات المستردة (93) من مجموع الاستمارات الموزعة، وتم استبعاد (15) استبانة لعدم اكتمالها. لذا كان حجم العينة معتمدة (78)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من نتائج منها: 1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات محاور العدالة التنظيمية (التوزيع، الإجراءات، التعامل) و الصراع التنظيمي في المؤسسات المدروسة تبعا لمتغير (المؤهل العلمي، الفئات العمرية). 2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعدها عدالة التوزيع على استراتيجيات الصراع التنظيمي في المؤسسة المدروسة بلغت نسبته (89%). 3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعدها عدالة الإجراءات على استراتيجيات الصراع التنظيمي في المؤسسة المدروسة بلغت نسبة (24%). 4- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعدها عدالة التعامل على استراتيجيات الصراع التنظيمي في المؤسسة المدروسة بلغت نسبتها (51%)

رابعا: دراسة (أمين صالح سبتي الشمري، رياض أبا زيد، رعد محمود خضر، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد1، العدد2، 2021، ص146،119)

بعنوان (البيئة الإدارية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي) " دراسة ميدانية في مستشفى الجامعة الأردنية " هدفت الدراسة إلى معرفة أثر البيئة الإدارية بأبعادها (القيادة والهيكل التنظيمي وطبيعة العمل والأنظمة والتعليمات والحوافز) في الحد من الصراع التنظيمي في مستشفى الجامعة الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في مستشفى الجامعة الأردنية وعددهم (340) عاملا إداريا وتم اختيار عينة قصدي للدراسة وعددها (186) عاملا إداريا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود أثر للبيئة الإدارية بأبعادها المتمثلة في (القيادة و الهيكل التنظيمي وطبيعة العمل والأنظمة والتعليمات والحوافز والمكافآت) كلا على انفراد في الحد من الصراع التنظيمي في مستشفى الجامعة الأردنية وكان (بعد طبيعة العمل) الأكثر تأثيرا في الحد من الصراع التنظيمي في مستشفى الجامعة الأردنية موازنة ببقية الأبعاد عدم وجود فروقات في أثر البيئة الإدارية في الحد من الصراع التنظيمي تعزى لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي، وجود فروقات في أثر البيئة الإدارية في الحد من الصراع التنظيمي تعزى لمتغيري عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي. وقد قدمت الدراسة بعض التوصيات أهمها: استمرار في تكثيف الجهود لتعزيز الجوانب الإيجابية ذات العلاقة بالأبعاد المكونة للبيئة الإدارية وتطبيقها لتكون المرجعية التي يعتمد عليها عند قيام إدارة مستشفى الجامعة الأردنية بأي مبادرة لاختيار وتطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمي في ظل الاستراتيجية العامة للمستشفى عن طريق ترسيخ القناعة الكاملة في المستويات الإدارية المختلفة للدور الكبير الذي تساهم به البيئة الإدارية في الحد من الصراع التنظيمي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

خامسا: دراسة (محمد سمير عناز، عثمان أحمد إلياس، مجلة الراصد للعلوم الرياضية، مجلد 25، العدد 2022، 78، ص 61، 77). بعنوان (الصراع التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية) " لدى رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى " يهدف البحث الحالي لتعرف على: الصراع التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى . واستخدام الباحثان المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة البحث الحالي، واشتملت عينة البحث على رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى . واستخدم الباحثان الحزمة الإحصائية (SPSS25) وافترض الباحثان عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى واستنتج الباحثان: - وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى رؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى . وأوصى الباحثان بما يأتي : - عقد دورات وورش عمل لرؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى حول طرق وأساليب الحل للصراع وكيفية التعامل معها ، وتطبيق القوانين والقرارات على جميع العاملين بدون تحيز ، وتزويد الموظفين بجميع التفاصيل التي تخصهم ، توزيع المهام والمسؤوليات وطرائق تنفيذ العمل بطرائق واضحة ، حتى لا يصبح مجالاً للصراع لتداخل العمل بين العاملين ، إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية لتكون أكثر توسعا من حيث العينة و المجتمع ، العمل على بناء علاقات عمل إيجابية بين رؤساء الأندية والعاملين في المؤسسة الرياضية

2 - الدراسات باللغة الأجنبية :

أولا: دراسة (Chegini,2009)

(Chegini ,M, G, (2009). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior).

الدراسة (Chegini,2009) بعنوان " العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك التنظيمي " هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أنواع العدالة التنظيمية وبين سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين في منظمات القطاع الحكومي ضمن مدينة رشت الإيرانية، حيث تظهر نتائج تلك الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وبين سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من أنواع العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة العلاقات الشخصية وعدالة المعلومات) وبين متغير سلوك المواطنة التنظيمية. ولابد من الإشارة إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية (الطاعة والولاء والمشاركة) قد تم معالجتها إحصائيا كبعد يمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما واعتمدت تلك الدراسة في الحصول على بيانات المتعلقة بأسئلة تلك السلوكيات عن طريق التقييم الذاتي من قبل العاملين أنفسهم ، وبلغ حجم العينة (300) عامل.

ثانيا: دراسة (Ahmet Ayik .TevficUzun)

Ahmet Ayik .TevficUzun,2013,The relationship between communication skills and organizational conflict patterns among school principals)

الدراسة (Ahmet Ayik .TevficUzun)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، تركيا، مجلد 14، جزء الثاني، 2020، ص 47، 48)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

بعنوان " العلاقة بين مهارات التواصل وأنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس 2013 " استهدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين مهارات التواصل وأنماط إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ، وذلك لجعل بيئة المدرسة أكثر فاعلية ، واستخدام الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي التحليلي، وقاما بتصميم مقياس الاتصال ومقياس أنماط إدارة الصراع التنظيمي، حيث تم تطبيقه على أفراد العينة التي بلغت (245) معلما يعملون في (15) مدرسة ابتدائية في منطقة بالاندوكين أزمير . تركيا . وكشفت النتائج عن وجود علاقة موجبة بين مهارات الاتصال. وأنماط إدارة الصراع التنظيمي ، حيث أظهرت النتائج أن مهارات الاتصال داخل المدارس تساعد على التنبؤ بأنماط إدارة الصراع التنظيمي التي سوف تتبع في المستقبل .

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

تهدف من خلال هذا المطلب إبراز مكانة موضوع دراستنا ضمن الدراسات السابقة التي تضمنها المطلب الأول، عبر إجراء مقارنة تشمل إبراز أوجه الاختلاف والتشابه بينهما، بناء على معايير وعوامل محددة: المنهج المستخدم، أداة الدراسة، متغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى أهداف الدراسة . وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (01-01):مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الرقم	الدراسات	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
	الدراسات المحلية (الوطنية)		

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

<p>- تفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارها نفس المنهج العلمي و المتمثل في المنهج الوصفي وكذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات</p> <p>- كما تتشابه الدراستان من حيث معالجتهما لنفس المتغير المستقل والمتمثل في العدالة التنظيمية.</p>	<p>- تختلف الدراستان من حيث المتغير التابع، حيث اهتمت دراسة (بن عدة محمد، كرومي سعيد) أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية، بينما تهتم الدراسة الحالية بمساهمة العدالة التنظيمية في تقليل من الصراع التنظيمي.</p> <p>- تختلف الدراستان من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تكونت عينة دراسة (بن عدة محمد، كرومي سعيد) على (39) عاملا في شركة نفضال ، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في المديرية الجهوية للميزانية لولاية ورقلة ، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) موظف.</p> <p>- تختلف الدراستان من حيث الهدف، حيث تهدف دراسة (بن عدة محمد، كرومي سعيد) الى التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفضال فرع ولاية معسكر، بينما الدراسة الحالية اهتمت بأثر ومساهمة العدالة التنظيمية على الصراع التنظيمي.</p>	<p>01</p> <p>دراسة بن عدة محمد، كرومي سعيد (2021)</p>
<p>- تتفق الدراستان من حيث معالجتهما لنفس المتغير المستقل والمتمثل في العدالة التنظيمية.</p>	<p>- تختلف الدراستان من حيث المتغير التابع، حيث اهتمت دراسة (مختار بونقاب) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي ، بينما تهتم الدراسة الحالية بمساهمة العدالة التنظيمية في تقليل من الصراع التنظيمي.</p> <p>- تختلف الدراستان من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تكونت عينة دراسة (مختار بونقاب) على (231) أستاذا مؤقتا بالجامعات الجزائرية ، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في المديرية الجهوية للميزانية لولاية ورقلة ، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) موظف.</p> <p>- كما تختلف الدراستان من حيث المنهج حيث تم في دراسة (مختار بونقاب) الاستعانة بالمنهج الاستقرائي و في دراستنا الحالية بالمنهج الوصفي</p>	<p>02</p> <p>دراسة مختار بونقاب (2021)</p>

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

<p>- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارها نفس المنهج العلمي و المتمثل في المنهج الوصفي وكذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات</p> <p>- كما تتشابه الدراستان من حيث معالجتهما لنفس المتغير التابع و المتمثل في الصراع التنظيمي.</p>	<p>- تختلف الدراستان من حيث المتغير المستقل، حيث اهتمت دراسة (ماضي الهام ، بن طربال عبدالقادر) دور ضغوط العمل في توليد الصراع التنظيمي ، بينما تهتم الدراسة الحالية بمساهمة العدالة التنظيمية في تقليل من الصراع التنظيمي.</p> <p>- تختلف الدراستان من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تكونت عينة دراسة(ماضي الهام ، بن طربال عبدالقادر) على (45) عامل بمؤسسة بريد الجزائر ، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في المديرية الجهوية للميزانية لولاية ورقلة ، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) موظف.</p>	<p>03 دراسة ماضي الهام، بن طربال عبدالقادر (2021)</p>
<p>- تتفق الدراستان من حيث معالجتهما لنفس المتغير التابع والمستقل .</p> <p>- كما تفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارها نفس المنهج العلمي و المتمثل في المنهج الوصفي وكذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات.</p>	<p>- تختلف الدراستان من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تكونت عينة دراسة(نسيمه جعفر) على (57) عامل بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة ، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في المديرية الجهوية للميزانية لولاية ورقلة ، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) موظف.</p>	<p>04 دراسة نسيمه جعفر (2019)</p>
<p>- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارها نفس المنهج العلمي و المتمثل في المنهج الوصفي وكذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات.</p> <p>- كما تتشابه الدراستان الى حد كبير باعتبارها يعالجان نفس المتغير التابع و المتمثل في الصراع التنظيمي.</p>	<p>- تختلف الدراستان من حيث المتغير المستقل، حيث اهتمت دراسة (بن جلول نبيل، زاهي منصور) مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب ادارة الصراع التنظيمي ، بينما تهتم الدراسة الحالية بمساهمة العدالة التنظيمية في تقليل من الصراع التنظيمي.</p> <p>- كما تختلف الدراستان من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تكونت عينة دراسة (بن جلول نبيل، زاهي منصور) على (180) عامل بشركة سوناطراك ، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في المديرية الجهوية للميزانية لولاية ورقلة ، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) موظف.</p>	<p>05 دراسة بن جلول نبيل، زاهي منصور (2018)</p>
<p>الدراسات الأجنبية غير المحلية</p>		

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

<p>06</p> <p>دراسة محمد سمير عناز، عثمان أحمد الياس (2022)</p>	<p>- يبرز الاختلاف الوحيد بين الدراسات في العينة المستهدفة حيث تكونت عينة دراسة (محمد سمير عناز، أحمد الياس) على رؤساء الاندية الرياضية في محافظة نينوى. بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في المديرية الجهوية للميزانية لولاية ورقلة، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) موظف.</p>	<p>- تتفق الدراسات الى حد كبير باعتبارها يدرسان نفس المتغير المستقل وكذلك المتغير التابع .</p> <p>- كما تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارها نفس المنهج العلمي و المتمثل في المنهج الوصفي.</p>
<p>07</p> <p>دراسة أحلام محمد شواي (2021)</p>	<p>- تختلف الدراسات من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تكونت عينة دراسة (أحلام محمد شواي) على (78) ممرضا بمستشفى بغداد التعليمي ، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في المديرية الجهوية للميزانية لولاية ورقلة، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) موظف.</p>	<p>- تتفق الدراسات الى حد كبير باعتبارها يدرسان نفس المتغير المستقل وكذلك المتغير التابع .</p> <p>- كما تفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارها نفس المنهج العلمي و المتمثل في المنهج الوصفي وكذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات.</p>
<p>08</p> <p>دراسة أمين صالح سبتي الشمري رياض ابا زيد، رعد محمود خضر (2021)</p>	<p>- تختلف الدراسات من حيث المتغير المستقل، حيث اهتمت دراسة (أمين صالح سبتي الشمري رياض ابا زيد، رعد محمود خضر) البيئة الإدارية و أثرها في الحد من الصراع التنظيمي ، بينما تهتم الدراسة الحالية بمساهمة العدالة التنظيمية في تقليل من الصراع التنظيمي.</p> <p>- كما يبرز الاختلاف بين الدراسات من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تكونت عينة دراسة (أمين صالح سبتي الشمري رياض ابا زيد، رعد محمود خضر) على العاملين الإداريين في المستشفى الجامعة الأردنية وعددهم (340) وتم اختبار عينة قصد الدراسة وعددها (180)، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في المديرية الجهوية للميزانية لولاية ورقلة، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) موظف.</p>	<p>- تتشابه الدراسات الى حد كبير باعتبارها يعالجان نفس المتغير التابع والمتمثل في الصراع التنظيمي.</p> <p>- كما تفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارها نفس المنهج العلمي و المتمثل في المنهج الوصفي وكذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات.</p>

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

<p>- تتشابه الدراستان من حيث معالجتهما لنفس المتغير المستقل والمتمثل في العدالة التنظيمية.</p> <p>- كما تتشابه الدراستان باعتبارهما نفس المنهج العلمي و المتمثل في المنهج الوصفي وكذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات.</p>	<p>- تختلف الدراستان من حيث المتغير التابع، حيث اهتمت دراسة (أسماء خالدي، كايد سلامة) العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، بينما تهتم الدراسة الحالية بمساهمة العدالة التنظيمية في تقليل من الصراع التنظيمي.</p> <p>- كما يبرز الاختلاف بين الدراستان من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تكونت عينة دراسة (أسماء خالدي، كايد سلامة) على (648) معلما ومعلمة من مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في المديرية الجهوية للميزانية لولاية ورقلة، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) موظف.</p>	<p>دراسة أسماء خالدي، كايد سلامة (2014)</p>	<p>09</p>
<p>- تتفق الدراستان من حيث معالجتهما لنفس المتغير المستقل والمتمثل في العدالة التنظيمية.</p> <p>- كما تتفق الدراستان باعتبارهما نفس المنهج العلمي و المتمثل في المنهج الوصفي وكذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات.</p>	<p>- تختلف الدراستان من حيث المتغير التابع، حيث اهتمت دراسة (محمد عوض العامري) أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، بينما تهتم الدراسة الحالية بمساهمة العدالة التنظيمية في تقليل من الصراع التنظيمي.</p> <p>- كما يبرز الاختلاف بين الدراستان من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تكونت عينة دراسة (محمد عوض العامري) على (516) عاملا في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في المديرية الجهوية للميزانية لولاية ورقلة، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (40) موظف</p>	<p>دراسة محمد عوض العامري (2011)</p>	<p>10</p>
<p>- تتشابه الدراستان الى حد كبير باعتبارهما يعالجان نفس المتغير التابع والمتمثل في الصراع التنظيمي.</p>	<p>- تختلف الدراستان من حيث المتغير المستقل، حيث اهتمت دراسة (Ahmet Ayik .TevficUzun) العلاقة بين مهارات التواصل وأنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس، بينما تهتم الدراسة الحالية بمساهمة العدالة التنظيمية في تقليل من الصراع التنظيمي.</p> <p>- تختلف أيضا الدراستان في مجتمع وعينة الدراسة حيث استهدفت دراسة Ahmet Ayik عينة من معلمين في مدرسة ابتدائية في ازمير تركيا كان حجم العينة (245) بينما شملت دراستنا (40) عاملا في المديرية الجهوية للميزانية لولاية ورقلة.</p>	<p>دراسة ahmetayik (2013)</p>	<p>11</p>

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

<p>- تتفق الدراسات من حيث معالجتهما لنفس المتغير المستقل والمتمثل في العدالة التنظيمية.</p>	<p>- تختلف الدراسات من حيث المتغير التابع، حيث اهتمت دراسة (cheginiM.g) العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك التنظيمي، بينما تهتم الدراسة الحالية بمساهمة العدالة التنظيمية في تقليل من الصراع التنظيمي.</p> <p>- كما تختلف الدراسات من حيث أداة الدراسة حيث اعتمدت دراسة (cheginiM.g) على تقييم الاسئلة عن طريق التقييم الذاتي من قبل العاملين، بينما اعتمدت دراستنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.</p> <p>- تختلف الدراسات من حيث المجتمع والعينة حيث اشتمل مجتمع دراسة (cheginiM.g) على (300) عامل في القطاع الحكومي في مدينة رشت الإيرانية، بينما شملت دراستنا (40) عاملا في المديرية الجهوية للميزانية لولاية ورقلة.</p>	<p>12 دراسة cheginiM.g (2009)</p>
---	--	-----------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين (بناء على المعلومات المذكورة أعلاه)

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى كل من العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي، ثم ذكرنا مجموعة من الدراسات سابقة عربية وأجنبية والتي تناولت موضوع العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي، إذا قسم الفصل إلى مبحثين، حيث تناول المبحث الأول أدبيات النظرية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي والذي حمل مطلبين الأول مدخل نظري للعدالة التنظيمية ومطلب الثاني عن الصراع التنظيمي، في ما كان المبحث الثاني عن الدراسات السابقة التي عالجت متغيرين معا أو احدهما ويشمل مطلبين الأول دراسات عربية وأجنبية ومطلب الثاني مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية
في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية
للميزانية بورقلة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الفصل الأول على موظفين المديرية الجهوية للميزانية بولاية ورقلة ؛ بحيث نبين فيه أداة الدراسة، ثباتها، إجراءات ومحددات الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، وأخيرا تحليل ومناقشة نتائج الدراسة؛

وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين كالتالي:

- المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية؛
- المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يبرز هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى لمحة عامة حول المديرية الجهوية للميزانية، بالإضافة إلى المنهجية المستخدمة، مع إبراز مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: نبذة تاريخية على المديرية الجهوية للميزانية بورقلة

أولاً: التقديم العام للمديرية الجهوية للميزانية- محل الدراسة

تعتبر المديرية الجهوية للميزانية إدارة عمومية غير ممركزة أنشئت سنة 1992 بموجب القرار الوزاري المؤرخ في 04 ماي 1992 الذي يحدد إقامة المديرية الجهوية للميزانية واختصاصها الإقليمي، المعدل والمتمم، والذي حدد عدد المديرية الجهوية على مستوى الوطني بسبعة (07) مديريات جهوية من بينها ورقلة، والتي تحت اختصاصها الإقليمي ثلاثة عشر (13) ولاية وهي: ورقلة، تفرقة، الوادي، المغير، غرداية، المنيع، بسكرة، اولاد جلال، تمنراست، عين قزام، عين صالح، إليزي، جانت. بالإضافة إلى 27 بلدية تابعة لها. ويبلغ عدد موظفين عمال المديرية الجهوية للميزانية بورقلة 776 مستخدم إلى غاية (2022/12/31) من بينهم 248 يشغلون مناصب عليا، ومن بينهم 60 موظف بمقر المديرية الجهوية، منهم 15 منصب عالي إلى غاية (2022/31/12).¹

ثانياً: مهام المديرية الجهوية للميزانية: تكلف المديرية الجهوية للميزانية بمجموعة من مهام وهي:²

أ. في مجال الميزانية:

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم الخاصين بالميزانية، وتقديم الاقتراحات لتكييف التشريع والتنظيم المتعلقين بتخصيص وكذا مراقبة النفقات العمومية؛
- إنجاز حصيلة التنفيذية السنوية والتقارير الدورية حول نشاط المراقبة المسبقة للنفقات العمومية وإجراءات التسجيل وعقود التسيير للميزانية ولبرامج المشاريع المحلية؛
- المشاركة في وضع وتسيير نظام جمع ومعالجة المعلومات لتأطير تقديرات الميزانية التي تدخل في إطار عملية إعداد الميزانية الدولية؛
- تطبيق القرارات الناجمة عن المشروع الخاص بعصرنة العلمية الميزانية وتعميم مضمون إصلاحها.

¹بناء على وثائق رسمية مقدمة من طرف المديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

²بناء على المعطيات المقدمة من طرف المديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

ب. في مجال التسيير:

- ضمان الحفاظ على الأرشيف ومسك جرد أملاكها المنقولة والعقارية وصيانتها، طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- ضمان تسيير ومتابعة وكذا تقييم المستخدمين تحت سلطتها والوسائل الموضوعية تحت تصرفها والاعتمادات المخصصة لها ومسك حساباتها، طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- القيام أو المرافقة لكل مهمة تتعلق بالتفتيش وتقييم المصالح الخارجية للميزانية في إطار البرنامج المسطر من قبل المديرية العامة للميزانية.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للميزانية

تنظم المديرية الجهوية للميزانية على النحو التالي: ثلاثة (03) مديريات فرعية و مكتبين (02) تابعين مباشرة للمدير الجهوي. (الملحق رقم 04)

- المديرية الفرعية لتطبيق تنظيم ميزانية الدولة والجماعات المحلية والمراقبة المالية في الولايات والبلديات؛
- المديرية الفرعية لتطبيق تقديرات الميزانية والتنمية؛
- المديرية الفرعية للمتابعة الميزانية والمشاريع والبرامج المحلية؛
- مكتب الوسائل والتكوين، ويلحق مباشرة بالمدير الجهوي للميزانية؛
- مكتب الطعون والتفتيش والمنازعات، ويلحق بالمدير الجهوي للميزانية.

أ. تضم المديرية الفرعية لتطبيق تنظيم ميزانية الدولة والجماعات المحلية والمراقبة المالية في الولايات والبلديات على

ثلاثة (03) مكاتب وهي مكتب التنظيم الميزانياتي، ومكتب متابعة الرقابة المالية للولايات، ومكتب متابعة الرقابة

المالية للبلديات، وتكلف هذه المديرية على الخصوص ما يلي:

- ✓ السهر على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المطبقة على ميزانيات الدولة والجماعات المحلية؛
- ✓ إرسال وتعميم كل نص ذي طابع تشريعي وتنظيمي مطبق في مجال تنفيذ الميزانية، على مستوى مصالح المديرية الجهوية؛
- ✓ إعداد تقرير سنوي تلخيصي لنشاطات مصالح المديرية الجهوية وتقييم تطبيق التنظيم في مجال تنفيذ ميزانيات الدولة والجماعات المحلية.

ب. تتكون المديرية الفرعية لتطبيق تقديرات الميزانية والتنمية من ثلاثة (03) مكاتب وهي مكتب التقديرات الميزانياتية،

ومكتب التنمية الجهوية، ومكتب التقديرات التعدادات الميزانية، وتكلف هذه المديرية على الخصوص ما يلي:

- ✓ وضع نظام جمع المعلومة ومعالجتها في مجال التقديرات الميزانية وإعداد الميزانيات؛
- ✓ القيام بكل أعمال استغلال وتحليل المعطيات الإحصائية والميزانية؛
- ✓ مسك التقارير التمهيديّة لمشاريع الميزانية وجمعها على المستوى الجهوي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

ت. تضم المديرية الفرعية لمتابعة الميزانية للمشاريع والبرامج المحلية من ثلاثة (03) مكاتب وهي مكتب متابعة البرامج القطاعية غير المركزية، ومكتب التخليص الميزانياتي، ومكتب إدخال نظام المعلوماتية ونظام الإعلام وتسيير الشبكات، وتكلف هذه المديرية على الخصوص ما يلي:

- ✓ استغلال تقارير المديرية الولائية للبرمجة ومتابعة الميزانية والفروق حول مدى تقدم إنجاز الاستثمارات، وإعداد الخلاصة؛
- ✓ الإحصاء على مستوى الجهوي، لأسباب التأخير والفروق المحتملة المؤثرة في محتوى الأولي أو تكاليف المشاريع أو برامج التجهيز العمومي؛

✓ جمع تقارير اكتمال المشاريع الموافقة لنهاية مرحلة الاستثمار على المستوى الجهوي.

ث. يكلف مكتب الوسائل والتكوين، على خصوص بما يلي:

- ✓ اقتراح لتقديرات الميزانية وإعداد مشروع الميزانية للمديرية الجهوية؛
- ✓ ضمان تسيير الاعتمادات المالية لصالح المديرية الجهوية؛
- ✓ إعداد الإجراءات المتعلقة بتنفيذ الميزانية وتسيير المستخدمين؛
- ✓ تنظيم وتنفيذ أنشطة التكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل المسطرة في برنامج التكوين غير المركزية للمديرية الجهوية.

ج. يكلف مكتب التفتيش والطعون والمنازعات، على خصوص ما يلي:

- ✓ القيام بدراسة مسبقة لكل طعن وإرسال التقرير المعد بشأنه، مرفقا بالعناصر المحللة، للمصالح المركزية للمديرية العامة للميزانية، بغرض اتخاذ القرار؛
- ✓ استغلال التقارير أنشطة وتسيير مصالح المديرية الولائية لبرمجة ومتابعة الميزانية والرقابة المالية؛
- ✓ اقتراح برنامج تفتيش المصالح الجهوية وتنفيذ التفتيشات المبرمجة أو المأمور بها.

الفرع الثاني: منهج الدراسة

بقصد دراسة الموضوع من جميع جوانبه من اجل الحصول على المعلومات و البيانات الكافية و ذات المصدقية و جمع أكبر قدر من الأجوبة حيث تمت هذه الدراسة بأسلوب دراسة حالة في المديرية الجهوية للميزانية بورقلة وذلك باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

أولاً: المصادر الثانوية: تمت معالجة الجانب النظري للموضوع بناء على مصادر البيانات باللغة العربية و الأجنبية التي تتمثل في المجالات و الكتب و المقالات العلمية وكذا الدراسات السابقة ذات العلاقة و مواقع الانترنت

ثانياً: المصادر الأولية: تمت معالجة الجانب التطبيقي و تم الاعتماد على الوثائق و البيانات المقدمة من طرف المديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المديرية الجهوية للميزانية بورقلة محل الدراسة بحيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 40 عامل من أصل 60 وهو مجموع كل العمال بالمديرية محل الدراسة، حيث تم توزيع 40 استبيان . وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2) يوضح أداة الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المستردة	الغير مسترجعة	قابلة للتحليل
المجموع	40	40	0	40
النسبة	%100	%100	%0	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الاستبيان

في موضوع بحثنا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات لتحديد مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي في المديرية الجهوية للميزانية بورقلة عينة الدراسة. و قد تم تصميمه من خلال الاعتماد و الرجوع إلى بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم في هذا المجال لنتمكن من إخراجها في شكله النهائي (الملحق رقم 02)، و قد تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بالعدالة التنظيمية و يحتوي على 15 عبارة.

الجزء الثاني: يتعلق بالصراع التنظيمي و يحتوي على 20 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة من موظفي المديرية الجهوية للميزانية بورقلة (الجنس، العمر، مستوى التعليم، الأقدمية في العمل، الحالة العائلية، الوظيفة).

و للإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول، والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي، و نظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس ليكارت الثلاثي كما يلي:

- موافق تعطى لها 3 درجات؛
- أحيانا تعطى لهل درجتين؛
- غير موافق درجة واحدة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

الفرع الثاني: أساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تجميع البيانات المتعلقة بالاستبيان واستخدامها لأغراض الدراسة اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة وهي كما يلي:

- ألفا كرو نباخ: تم استخدامه للتحقق من ثبات الأداة؛
 - الصدق الذاتي: للتحقق من صدق الأداة لما وضعت من أجله؛
 - المتوسط الحسابي: من أهم المواطن التي تم استخدامه فيها هو معرفة المتوسط الحسابي لمحوري الدراسة. ومتوسط فقرات كل محور؛
 - الانحراف المعياري: أستخدم من أجل تبيان مدى تشتت مجتمع الدراسة على وسطه الحسابي؛
 - معامل الارتباط بيرسون: وهذا من أجل الكشف على وجود أو عدم وجود علاقة؛
 - اختبارات: للكشف على وجود فروق من عدمها؛
 - تحليل التباين الأحادي: للكشف على وجود فروق؛
- ومن أجل تسهيل العمل الحسابي تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

الفرع الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

أولاً: ثبات وصدق مقياس المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

أ. الثبات:

لكي تكون الأداة صالحة للقياس يجب أن تكون لها نفس النتائج عند إعادة الاختبار، ولقياس الثبات يوجد عدة طرق فنجد طريقة ألفا كرو نباخ والتجزئة النصفية وغيرها وسنختار من بين هذه الطرق الطريقة الأكثر استخداماً وهي طريقة ألفا كرو نباخ وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

1. قياس ثبات المقياس الخاص بالعدالة التنظيمية:

اعتماداً على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS تحصلنا على عدد فقرات المحور الثاني وقيمة ألفا كرو نباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2) يبين ألفا كرو نباخ للعدالة التنظيمية

ألفا كرو نباخ	عدد الفقرات
0.881	15

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على spss

من خلال الجدول يتضح أن عدد الفقرات هو 15 فقرة وأن ألفا كرو نباخ لهذا المحور تساوي 0.881 وهو يشير إلى أن معامل الثبات عالي لهذا يمكن استخدامه في الدراسة، أي النتائج تبقى ثابتة في حالة تم توزيع نفس الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

2. معامل الصدق الذاتي لمقياس العدالة التنظيمية:

اعتمادا على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS ومن أجل معرفة معامل الصدق الذاتي نقوم بحساب الجذر التربيعي، وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-3) يبين معامل الصدق للمحور العدالة التنظيمية.

معامل الصدق	عدد الفقرات
0.938	15

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على spss

من خلال الجدول يتضح أن معامل الصدق للمقياس يساوي 0.938 وهذا يدل على صدق الأداة. وعليه يمكننا القول أن هذا المقياس يمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

ثانيا: ثبات وصدق مقياس المتغير التابع(الصراع التنظيمي)

أ. الثبات:

لكي تكون الأداة صالحة للمقياس يجب أن تكون لها نفس النتائج عند إعادة الاختبار، ولقياس الثبات يوجد عدة طرق فنجد طريقة ألفا كرو نباخ والتجزئة النصفية وغيرها وسنختار من بين هذه الطرق الطريقة الأكثر استخداما وهي طريقة ألفا كرو نباخ وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

1. قياس ثبات المقياس الخاص بالصراع التنظيمي:

اعتمادا على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS تحصلنا على عدد فقرات المحور الثاني وقيمة ألفا كرو نباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-4) يبين ألفا كرو نباخ للمحور الثاني

ألفا كرو نباخ	عدد الفقرات
0.752	20

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن عدد الفقرات هو 20 فقرة وأن ألفا كرو نباخ لهذا المحور تساوي 0.752 وهو يشير إلى أن معامل الثبات عالي لهذا يمكن الاعتماد عليه في الدراسة. أي النتائج تبقى ثابتة في حالة تم توزيع نفس الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف .

2. معامل الصدق الذاتي لمقياس الصراع التنظيمي:

اعتمادا على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS ومن أجل معرفة معامل الصدق الذاتي نقوم بحساب الجذر التربيعي، وهو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

الجدول رقم(2-5) يبين معامل الصدق للمحور الصراع التنظيمي

معامل الصدق	عدد الفقرات
0.867	20

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على spss.

من خلال الجدول يتضح أن معامل الصدق للمقياس يساوي 0.867 وهذا يدل على صدق الأداة، وعليه يمكننا القول أن هذه الأداة صادقة ويمكن الاعتماد عليها.

والجدول التالي يلخص الثبات والصدق للمحورين وهو كما يلي:

الجدول رقم(2-6) معامل الثبات والصدق لمحاور الاستبيان

المحاور	ألفا كرو نباخ	معامل الصدق	عدد الفقرات
العدالة التنظيمية	0.881	0.938	15
الصراع التنظيمي	0.752	0.867	20
الاستبيان	0.873	0.934	35

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن لنا ان ألفا كرو نباخ لأداة الدراسة تساوي 0.873، أي أنه في حالة إعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة وفي نفس الظروف فإنه سنتحصل على نفس الإجابات بنسبة 87.3% وهو ما يشير إلى نسبة ثبات عالية. ومنه يمكن الاعتماد عليه في الدراسة. كما ان معامل الصدق يساوي 0.934 وهو ما يعكس صدق الاداة في اجراء الدراسة .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

أولاً: متغير الجنس: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الجدول رقم (2-7) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	14	35
أنثى	26	65
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (2-7) نلاحظ أن نسبة الذكور تساوي 35 بالمائة في حين كانت نسبة الإناث تساوي 65 بالمائة من المجموع

الكلية، ويعزى هذا إلى طبيعة النشاط ونظام العمل بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة، حيث أنها تتناسب مع كلتا الفئتين إناثاً وذكوراً.

ثانياً: متغير السن: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن.

الجدول رقم (2-8) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

فئة الأعمار	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	2	5
من 30 إلى 39 سنة	25	62.5
من 40 إلى 49 سنة	11	27.5
أكثر من 50 سنة	2	5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول (2-8) للتوزيع أفراد العينة بحسب الفئات العمرية إلى أن أكبر نسبة كانت للفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة 62.5% ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 27.5% وتليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 5% ونسبة 5% للفئة العمرية الأكثر من 50 سنة وهذا يشير إلى أن أغلب الموظفين من جيل الشباب. وهذه نتيجة منطقية لأن هاتين الفئتين العمريتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث وتحقيق العدالة التنظيمية والاهتمام أكثر بالتقليل من الصراع التنظيمي داخل المؤسسة من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

ثالثا: مستوى التعليم:

الجدول رقم (2-9) : توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليم

النسبة المئوية %	التكرار	مستوى التعليم
7.5	3	ثانوي فأقل
25	10	شهادة ليسانس
57.5	23	ماستر/مهندس
10	4	ماجستير/دكتوراه
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (2-9) أن أعلى مستوى تعليمي هو مستوى الماستر نسبة 57.5% ثم يليه مستوى ليسانس بنسبة 25%، ومن ثم مستوى ماجستير ودكتوراه بنسبة 10% ثم يليه ثانوي فأقل بنسبة 7.5%.

رابعا: الأقدمية: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية

الجدول رقم (2-10) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية
15	6	أقل من 5 سنوات
27.5	11	من 5 إلى 9 سنوات
52.5	21	من 10 إلى 20 سنة
5	2	أكثر من 20 سنة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول (2-10) لتوزيع الأفراد العينة حسب الأقدمية أن أكبر نسبة كانت للفئة من 10 إلى 20 سنة خبرة وبنسبة 52.5% ثم تليها فئة من 5 إلى 9 سنوات خبرة بنسبة 27.5% ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 15%، وأخيرا فئة أكثر من 20 سنة خبرة بنسبة 5%. ويمكن القول أن هذا راجع لنمو المؤسسة المتزايد وطبيعة نظام التوظيف والترقية وتوظيفها للكفاءات الشابة، وسياستها الاستثمارية في هذه الطاقات هذا من جهة، ومن جهة أخرى هذه الفئة تقدم أفضل ما لديها من أداء في تنفيذ مهامها وأنشطتها سعيا منها للتحسين في الأداء.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

خامسا: الحالة العائلية:

الجدول رقم (2-11): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	14	35
متزوج	25	62.5
مطلق	1	2.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يبين الجدول (2-11) عدد الموظفين المتزوجين وبلغ عددهم 25 موظف ونسبة مئوية 62.5%، ثم تليهم العزاب حيث بلغ عددهم 14 موظف ونسبة 35%، وأقل عدد هو المطلقين وعددهم واحد بنسبة 2.5%.

سادسا: الوظيفة:

الجدول رقم (2-12): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
أسلاك مشتركة	21	52.5
أسلاك تقنية	15	37.5
رئيس مكتب/نائب مدير/مدير	4	10
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (2-12) أن الوظائف مقسمة إلى أسلاك مشتركة هي أعلى نسبة وتقدر بـ 52.5%، ثم تليها أسلاك تقنية بنسبة 37.5%، وأقل نسبة للمناصب العليا (رئيس مكتب/ نائب مدير/ مدير) حيث بلغت 10%.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

من أجل اختبار الفرضيات سنستخدم أساليب وطرق إحصائية صحيحة وعليه سيتم الاعتماد على طريقة المتوسط الحسابي المرجح لتبيان مجال إجابات المفحوصين حول الصفة المراد قياسها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن: مستوى العدالة التنظيمية بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة من وجهة نظر عينة من الموظفين متوسطة.

من أجل اختبار الفرضية الأولى تم الاعتماد على الجدول رقم (02-14) الذي يمثل لنا المرجع والذي يبين لنا درجة المقياس، ومن خلاله نتمكن من معرفة إجابة المفحوصين على العبارات التي تختبر مستوى العدالة التنظيمية وأيضاً يبين لنا الجدول المتوسط الحسابي وانحراف معياري لكل فقرة .

للتأكد على صحة هذا الفرضية من عدمها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى استجابة أفراد العينة اتجاه المتغير المستقل.

ومن أجل اختبار الفرضية الأولى سنعمل على تحديد المتوسط الحسابي المرجح ، ومن خلاله يمكننا من معرفة إجابة المفحوصين على العبارات التي تختبر مستوى العدالة التنظيمية.

يتم تحديد اتجاه المستجوبين من خلال استخدام الترتيب لخيارات مقياس ليكارت الثلاثي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-13): يوضح تصنيف الإجابات وفق المتوسط الحسابي المرجح

المقياس المكافئ	درجة المقياس	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفضة	غير موافق	من 1 إلى 1.66
متوسطة	محايد	من 1.67 إلى 2.33
مرتفعة	موافق	من 2.34 إلى 3

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على المراجع المتخصصة

للإجابة على هذه الفرضية لابد من التعرف على المتوسطات الحسابية لكل عبارة والانحرافات المعيارية لكل عبارة ومن ثم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي ويكون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02 - 14) يمثل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة للعدالة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	أحصل على راتب عادل مقارنة مع زملائي .	2.55	0.677	مرتفعة
02	نظام الترقية يعتمد على معايير واضحة وعادلة .	2.60	0.672	مرتفعة
03	يتم توزيع المهام على الموظفين بصورة عادلة .	1.55	0.639	منخفضة
04	تناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية.	2.45	0.783	مرتفعة
05	تمت عملية التقييم بصفة عادلة في المؤسسة .	2.00	0.716	متوسطة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

متوسطة	0.815	1.95	يتم تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية مع كل العاملين .
مرتفعة	0.423	2.78	أستطيع الاتصال بالإدارة إذا واجهتني مشكلة في العمل .
متوسطة	0.744	2.10	أعتقد أن رؤسائي يقومون باتخاذ القرارات العادلة في شؤون العمل.
متوسطة	0.781	1.83	تتسم إجراءات العمل المطبقة بالعدالة .
متوسطة	0.815	2.05	يسمح لي بالاعتراض على القرارات المتخذة ، ويتم مناقشتها من قبل المسؤولين
مرتفعة	0.749	2.45	يشرح لي المسؤول أي قرار يخص عملي ويعطيني التبريرات الكافية بكل صراحة
متوسطة	0.736	2.15	تعمل الإدارة على تنمية روح التعاون مع جميع الموظفين بشكل دائم .
مرتفعة	0.662	2.35	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يوضح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات .
متوسطة	0.791	2.30	تشجع الإدارة كافة العاملين على المشاركة في اللقاءات والحوارات المهنية .
متوسطة	0.730	1.68	تعامل الإدارة جميع العمال بعدالة دون تمييز بينهم .
متوسطة	0.441	2.185	مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن هنا يمكننا الحكم على مستوى العدالة التنظيمية من خلال حساب المتوسط الحسابي لكامل الفقرات ومن ثم الحكم على القرار المتخذ، وبناء على نتائج الجدول أعلاه، فإن العدالة التنظيمية في المؤسسة جاءت متوسطة. ويتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية هو 2.185 وهو ينتمي للمجال الثالث وبانحراف معياري 0.441 ويشير إلى درجة مقياس مكافئ متوسطة وبناء على نتائج الجدول أعلاه فإننا نقول أن: **مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة متوسطة.**

كما نلاحظ ان الفقرة السابعة (أستطيع الاتصال بالإدارة إذا واجهتني مشكلة في العمل) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.78 وانحراف معياري 0.43 تليها مباشرة في الدرجة الثانية رقم 02 (نظام الترقية يعتمد على معايير واضحة وعادلة) بمتوسط حسابي 2.60 وانحراف معياري 0.67 بمستوى مرتفع. أما في الدرجة الأخيرة ظهرت العبارة رقم 03 (يتم توزيع المهام على الموظفين بصورة عادلة) بمتوسط حسابي 1.55 وانحراف معياري 0.63 وهذا بمستوى منخفض.

وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول عبارات محور العدالة التنظيمية، وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة على محتوى هذه العبارات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أن: مستوى الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة من وجهة نظر عينة من الموظفين متوسط.

من أجل اختبار الفرضية الثانية تم الاعتماد على الجدول رقم (02-15) الذي يمثل لنا المرجع والذي يبين لنا درجة المقياس كما في الفرضية السابقة، ومن خلاله نتمكن من معرفة إجابة المفحوصين على العبارات التي تختبر مستوى الصراع التنظيمي للتأكد على صحة الفرضية الثانية من عدمها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى استجابة أفراد العينة اتجاه المتغير التابع وهي كما يلي:

من أجل اختبار الفرضية الثانية سنعمل على تحديد المتوسط الحسابي المرجح ، ومن خلاله يمكننا من معرفة إجابة المفحوصين على العبارات التي تختبر مستوى الصراع التنظيمي.

يتم تحديد اتجاه المستجوبين من خلال استخدام الترجيح لخيارات مقياس ليكارت الثلاثي كما هو موضح في الجدول رقم (2-4) وللإجابة على هذه الفرضية لابد من الاعتماد على الجدول الموالي للتعرف على المتوسطات الحسابية لكل عبارة والانحرافات المعيارية لكل عبارة ومن ثم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي .

الجدول رقم (02 - 15) يمثل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة للصراع التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	أحاول تجاهل الصراعات بقدر الإمكان حتى يتحسن الوضع تلقائيا.	2.78	0.577	مرتفع
02	تتجنب الإدارة مناقشة من يختلف معها في الآراء.	2.17	0.781	متوسط
03	تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى على الصراع .	2.15	0.802	متوسط
04	يحاول المدير ترك الأطراف المتصارعة لوحدهم يتحملون مسؤولية حل الصراعات التي تنشأ بينهم .	1.68	0.730	متوسط
05	تلقي الإدارة المسؤولية في حل المشاكل على عاتق الأطراف المتصارعة(المتنازعة) .	1.98	0.768	متوسط
06	تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة .	2.15	0.770	متوسط
07	تراعي الإدارة أرباح الأطراف المتصارعة عن حل الصراع .	1.73	0.599	متوسط
08	تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة .	2.15	0.770	متوسط
09	تحث الإدارة الأطراف المتصارعة على تقديم الصراعات للنقاش على أرض الواقع لكي نجد لها حل .	2.23	0.698	متوسط
10	تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره موقف (خذ وهات) .	2.23	0.698	متوسط

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

متوسط	0.758	2.20	11	تساعد الإدارة باستمرار الآخرين في إيجاد الحلول .
متوسط	0.781	2.17	12	تتبادل الإدارة المعلومات مع العاملين لحل المشكلات .
متوسط	0.791	2.13	13	تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات .
متوسط	0.791	2.13	14	تعمل الإدارة على إيجاد بيئة محفزة على التعاون .
متوسط	0.800	2.23	15	تضع الإدارة أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع .
متوسط	0.730	2.08	16	يحقق المدير أهدافه على حساب الموظفين .
متوسط	0.694	2.08	17	يضعط المدير على أطراف الصراع لقبول الحل المطروح .
متوسط	0.679	2.28	18	يستخدم المدير علاقته لكسب موقف موظفيه .
متوسط	0.768	2.23	19	يستخدم المدير سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته .
متوسط	0.526	2.08	20	يستخدم المدير العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.
متوسط	0.445	2.23		مستوى الصراع التنظيمي المؤسسة محل الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن هنا يمكننا الحكم على مستوى الصراع التنظيمي من خلال حساب المتوسط الحسابي لكامل العناصر ومن ثم الحكم على القرار المتخذ، وبناء على نتائج الجدول أعلاه، فإن الصراع التنظيمي في المؤسسة جاء متوسط. ويتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للصراع التنظيمي هو 2.23 وهو ينتمي للمجال الثالث وانحراف معياري 0.445 ويشير إلى درجة مقياس مكافئ متوسط وبناء على نتائج الجدول أعلاه فإننا نقول أن: مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة متوسط.

كما نلاحظ أيضا من الجدول السابق أن العبارة (أحاول تجاهل الصراعات بقدر الإمكان حتى يتحسن الوضع تلقائيا) احتلت المرتبة الأولى ضمن هذا المحور بمتوسط حسابي 2.78 وانحراف معياري 0.57، وتليها مباشرة في الدرجة الثانية العبارة رقم 18 (يستخدم المدير علاقته لكسب موقف موظفيه) بمتوسط حسابي 0.28 وانحراف معياري 0.70 بمستوى متوسط. أما بالدرجة الأخيرة ضمن فقرات هذا المحور جاءت العبارة رقم 04 (يحاول المدير ترك الأطراف المتصارعة لوحدهم يتحملون مسؤولية حل الصراعات التي تنشأ بينهم) بمتوسط حسابي 1.68 وانحراف معياري 0.73 بمستوى متوسط

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة: تنص لفرضية على أنه:

1. الفرضية الفرعية الأولى

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصراع التنظيمي حسب عامل المستوى التعليمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصراع التنظيمي حسب عامل المستوى التعليمي.

لاختبار الفرضية الصفرية H0 نستخدم تحليل التباين الأحادي ANOVA

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

شروط الاختبار:

- البيانات كمية؛
- الاستقلالية؛
- الاعتدالية.

نلاحظ أن الشرطين الأول والثاني محققين وسنحاول التحقق من شرط الاعتدالية.

أ. شرط الاعتدالية

الجدول رقم (2-16) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمستوى الصراع التنظيمي حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
ثانوي فأقل	0.204	3	.
شهادة ليسانس	0.170	10	0.200
ماستر/مهندس	0.155	23	0.163
ماجستير/دكتوراه	0.352	4	.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية المتعلقة بالصراع التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي اقل من مستوى المعنوية 0.05 عند فتي ثانوي فأقل وماجستير / دكتوراه ومنه شرط الاعتدالية غير محقق ومنه نستطيع القول أنه لا نستطيع استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي , إذن نستطيع استخدام اختبار كروسكال - ولايز.

الجدول رقم (2-17) يوضح نتائج اختبار كروسكال - ولايز

الصراع التنظيمي	المستوى التعليمي	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة sig
	ثانوي فأقل	3.306	0.347
	شهادة ليسانس		
	ماستر/مهندس		
	ماجستير/دكتوراه		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

- نلاحظ من الجدول أن قيمة الاختبار تساوي 3.306 عند مستوى دلالة $\text{sig} = 0.347$ وهي أكبر من مستوى الدلالة

$\alpha = 0.05$ ومنه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 ونقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصراع

التنظيمي حسب عامل المستوى التعليمي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

2.الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على أنه:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصراع التنظيمي حسب عامل الأقدمية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصراع التنظيمي حسب عامل الأقدمية.

لاختبار الفرضية الصفرية H0 نستخدم تحليل التباين الأحادي ANOVA

شروط الاختبار:

- البيانات كمية.
- الاستقلالية .
- الاعتدالية .

نلاحظ أن الشرطين الأول والثاني محققين وسنحاول التحقق من شرط الاعتدالية والنتائج موضح في الجدول ادناه.

الجدول رقم (2-18) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للصراع التنظيمي حسب متغير الأقدمية في العمل

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	الأقدمية في العمل	الصراع التنظيمي
0.007	0.380	أقل من 05 سنوات	
0.166	0.215	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	
0.200	0.119	من 10 إلى أقل من 20 سنة	
.	0.260	20 أكثر من سنة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية المتعلقة بالصراع التنظيمي حسب متغير الأقدمية في العمل اقل من مستوى المعنوية 0.05 عند فتي أقل من 5 سنوات و 20 سنة فأكثر ومنه شرط الاعتدالية غير محقق ومنه نستطيع القول أنه لا نستطيع استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي , إذن نستطيع استخدام اختبار كروسكال - ولايز.

جدول رقم (2-19) يوضح نتائج اختبار كروسكال - ولايز

مستوى الدلالة sig	قيمة الاختبار F	الأقدمية في العمل	الصراع التنظيمي
0.386	3.035	أقل من 05 سنوات	
		من 05 إلى أقل من 10 سنوات	
		من 10 إلى أقل من 20 سنة	
		20 فأكثر سنة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

- نلاحظ من الجدول أن قيمة الاختبار تساوي 3.035 عند مستوى دلالة $\text{sig} = 0.386$ وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ونقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصراع التنظيمي حسب عامل الأقدمية في العمل.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة

في هذه الفرضية سنحاول الكشف على وجود علاقة من عدمها آخذين في ذلك كل الاعتبارات والتي ستكون كما يلي:

➤ الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي؛

➤ الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي.

في هذه الحالة سنقبل الفرضية الصفرية عند مستوى دلالة 0.05 أو أكبر ونقبل الفرض البديل عند مستوى دلالة أقل من 0.05 . ومن خلال ملاحظتنا لمتغيرات الدراسة تبين أنها كمية ذات مستوى فئوي ، وعليه سنبحث على العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي محل الدراسة وسنستخدم معامل الارتباط بيرسون كما يلي:

الجدول رقم (02- 20) يبين العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

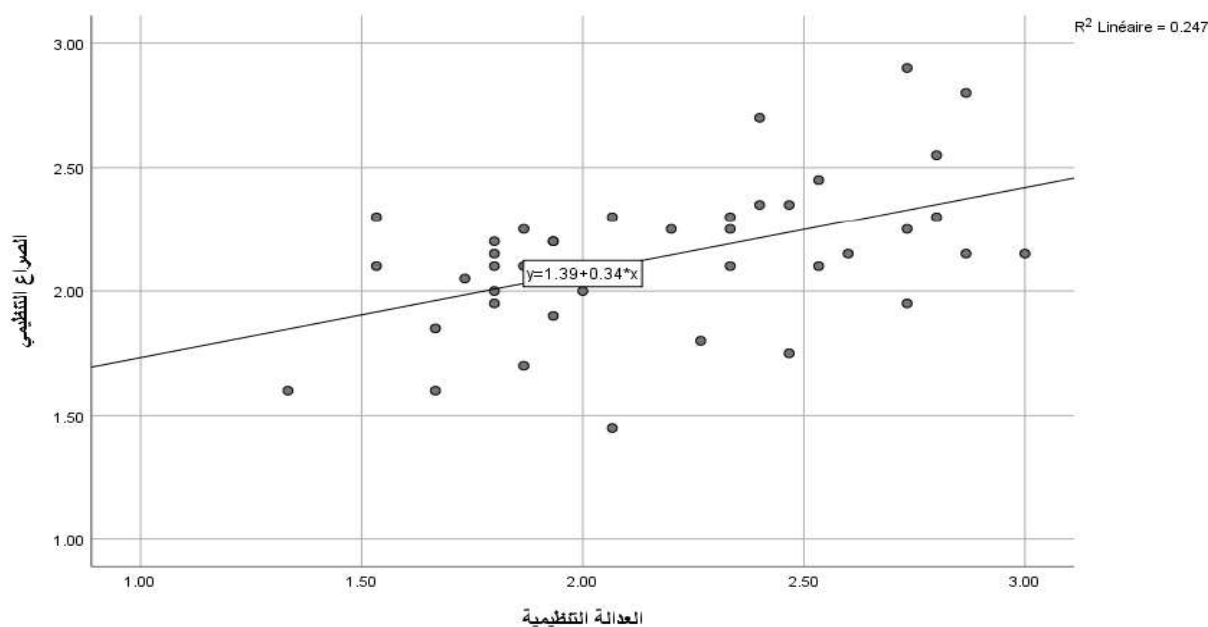
المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى دلالة الاختبار	مستوى دلالة الفرضية	معامل التحديد
العدالة	0.497	0.007	0.05	0.247
الصراع				

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

تحصلنا من خلال الجدول (2-20) على معامل الارتباط لبيرسون يساوي 0.497 عند مستوى معنوية اختبار 0.007 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرض البديل H_1 أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي، وكما تحصلنا من الجدول على معامل التحديد يساوي إلى 0.247 . والرسم البياني يبين ذلك وهو كما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

الشكل رقم (01-02): تمثيل معادلة الانحدار



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

الفرع الأول: مناقشة نتائج الفرضية رقم 01

تشير نتائج الفرضية الأولى على أن هناك شعورا متوسطا بالعدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة بالمديرية الجهوية للميزانية حيث حصل هذا البعد على متوسط حسابي قدره (2.185)، وانحراف معياري قدره (0.441) كما هو موضح في الجدول رقم (2-14) فنرى في أغلب العبارات متعلقة بالعدالة التنظيمية جاءت متوسطة وهو ما يدل على أن أغلب العبارات التي أجابها الموظفون حول العدالة التنظيمية جاءت متوسطة والتي نفهم منها أن هناك رغبة في تحسين الوضع مما هو عليه.

إذ نلاحظ العبارات (5،6،8،9،10،12،14،15)، محصورة في المجال الثاني (من 1.67 إلى 2.33)، حيث في العبارة رقم (05) تدل على أن عملية التقييم ليست عادلة وليست منخفضة ولكن متوسطة، يشعر الموظفون أحيانا بأنهم لم يتم تقييمهم بصفة عادلة والعكس وفي هذه العبارة كان التقييم متوسطا، وفي العبارة رقم (10) تبين أن هناك بعض القرارات يسمح للموظفين بالاعتراض عنها وبعض القرارات لا يمكن الاعتراض عنها ومناقشتها من قبل المسؤولين، وما يلاحظ أن هناك بعض العبارات منها جاءت مرتفعة كالعبارات رقم (1،2،4،7،11،13) حيث أنها محصورة في المجال الثالث (من 2.34 إلى 3) وهذا يدل على أن هذه العبارات يجزم موظفي المديرية الجهوية للميزانية على أنهم حقيقة أن تلك تمثل رأيهم كالعبارة الأولى (01) حيث يتفق كافة الموظفون على أجورهم مقارنة مع زملائهم أنه عادل، وكذلك بالنسبة للعبارة الثانية حيث أن نظام الترقية في المديرية الجهوية للميزانية واضحة وعادلة وكذلك العبارة رقم أربعة حيث يؤكد موظفين مديرية الجهوية للميزانية أن هناك تناسب بين متطلبات ومهام أعمالهم مع قدراتهم الذاتية، وكذا

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

العبارة رقم(7) حيث أنه لا يوجد أي موظف في مديرية الجهوية للميزانية يخشى من الصعود إلى المدير أو نائب المدير ليعين له تلك المشكلة ويمكن القول أن هناك تواصل بين الموظفين والمدير، وأيضا العبارة رقم(11) حيث أجمع كل موظفين على أن مدير المؤسسة يشرح لهم أي قرار يخص عملهم ويعطي التبريرات الكافية لهم بكل صراحة، وعبارة (13) والأخيرة حيث صرح الموظفون أنهم عندما يتخذ رئيسهم المباشر قرارا متعلقا بوظيفة فإنه يوضح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات. ويمكننا القول أن أغلب الموظفين جاءت أجوبتهم على باقي العبارات متعلقة بالعدالة التنظيمية متوسطة، في حين أن العبارة رقم(03) جاءت منخفضة حيث أنها محصورة في المجال الأول (من 1 إلى 1.66) حيث صرح كافة الموظفين في المديرية الجهوية للميزانية أن المهام التي يتم توزيعها على الموظفين غير عادلة بتاتا .

ونشير في الأخير إلى أن نتيجة الفرضية الأولى اتفقت مع نتيجة دراسة (نسيمة جعفر 2020) وتم التوصل فيها إلى مستوى تطبيق العدالة التنظيمية جاء متوسط، في حين اختلفت نتيجة دراستنا في هذه الفرضية مع دراسة(بن عدة محمد 2021) والتي تشير نتيجة دراسته إلى أن مستوى العدالة التنظيمية جاءت مرتفعة

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضية رقم 02.

تشير نتائج الفرضية الثانية أن هناك شعورا متوسطا بالصراع التنظيمي لدى عينة الدراسة بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة، حيث حصل هذا البعد على متوسط حسابي قدره (2.23) وانحراف معياري نقدر ب(0.445) كما هو موضح في الجدول رقم (2-15)، يعني أن هناك إحساس متوسط بوجود الصراع التنظيمي في العمل لدى عينة الدراسة، وهو ما يدل على أن أغلب العبارات التي أجابها الموظفون حول العدالة التنظيمية جاءت متوسطة.

حيث نلاحظ العبارات (2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20) محصورة في المجال الثاني (1.67 إلى 2.33)، وفي العبارة رقم(4) تبين أن المدير يحاول ترك الأطراف المتصارعة لوحدهم يتحملون مسؤولية حل الصراعات التي تنشأ بينهم، وفي العبارة رقم(6) توضح ان الإدارة تعمل جاهدة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة، وكذلك بالنسبة للعبارة رقم (8) حيث أن الإدارة تحافظ على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة في المديرية، و العبارة رقم (11) حيث تساعد الإدارة باستمرار الآخرين في إيجاد الحلول المناسبة لحل الصراع، و أيضا العبارة رقم (13) الإدارة تسعى للوصول إلى حلول جذرية لمشاكل الموظفين، و العبارة رقم(20) و الأخيرة المدير يستخدم عقوبات لتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها، حيث توصلنا أيضا من بعض العبارات المذكورة نقص الكفاءة المهنية و اختلافات في تقسيم المهام بين الموظفين الناتج عن عدم التوافق في بعض الآراء، في حين أن العبارة رقم (1) جاءت مرتفعة حيث أنها محصورة في المجال الثالث (من 2.34 إلى 3) حيث صرح كافة الموظفين بتجاهل الصراعات بقدر الإمكان حتى يتحسن الوضع تلقائيا.

ونشير في الأخير إلى أن نتيجة الفرضية الثانية اتفقت مع نتيجة دراسة (بن جلول نبيل، 2018) و تم التوصل فيها إلى مستوى الصراع التنظيمي جاء متوسطا، في حين اختلفت نتيجة دراستنا في هذه الفرضية مع دراسة (و التي تشير نتيجة دراسته إلى أن مستوى الصراع التنظيمي جاء مرتفعا.

الفرع الثالث: مناقشة نتائج الفرضية رقم 03

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

1. الفرضية الفرعية الأولى:

يتضح من خلال نتائج الفرضية الثالثة بالجدول رقم (2-16) والجدول رقم (2-17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي في المديرية الجهوية بورقلة. وعليه نستنتج أن المستوى التعليمي ليس له دور في إظهار فروق بين الموظفين في متغير الصراع التنظيمي حيث أن تصريح كل الموظفين يبين أن وجهات نظرهم متفقة مع بعض رغم اختلاف مستوياتهم التعليمية، والتي أثبتناها في الدراسة وفق اختبار لا معلمي متمثل في كريسكال واليس والتي أنظهر نتيجة الاختبار تساوي 3.306 بمستوى معنوية 0.347 وهو ما يدل على عدم وجود فروق بين الموظفين الذين تختلف مستوياتهم التعليمية في خصوص الصراع التنظيمي، ومن هنا نقول أن عامل المستوى التعليمي لا يمثل فرق في الصراع التنظيمي.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

يتضح من خلال نتائج الفرضية الرابعة بالجدول رقم (2-18) والجدول رقم (2-19) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية في العمل في المديرية الجهوية للميزانية بورقلة وعليه نستنتج أن الأقدمية في العمل ليس لها دور فعال في إظهار فروق بين الموظفين في متغير الصراع التنظيمي حيث أن ما صرح به كل الموظفين يبين أن وجهات نظرهم متفقة مع بعض رغم اختلاف الفترات التي باسروا فيها العمل في المديرية الجهوية للميزانية، والتي أثبتناها في الدراسة وفق اختبار لا معلمي متمثل في كريسكال واليس والتي أظهرت نتيجة الاختبار تساوي 3.035 بمستوى معنوية 0.386 وهو ما يدل على عدم وجود فروق بين الموظفين في خصوص الصراع التنظيمي حسب عامل الأقدمية في العمل، وعليه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يكون هذا العامل من شأنه أن يآثر ويوجد فروق بين الموظفين في الصراع التنظيمي.

الفرع الرابع: مناقشة نتائج الفرضية رقم 04

أظهرت نتائج الدراسة في الفرضية الرابعة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي، والذي أثبتناه عن طريق معامل الارتباط بيرسون حيث كانت نتيجة معامل الارتباط تساوي 0.497 إذ تبين وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي حيث عملنا على إيجاد نموذج يمكننا من التنبؤ المتغير التابع ألا وهو الصراع التنظيمي، حيث حين ارتفاع من مستوى الصراع التنظيمي نغير من المتغير المستقل ألا وهو العدالة التنظيمية والذي يمكننا من التقليل من مستوى الصراع التنظيمي وفق المعادلة المقترحة والمتمثلة بـ $y=1.39+0.34x$ وكما نشير هنا إلى أن معامل التحديد يساوي إلى 0.247 والذي يدل على أن المتغير المستقل ألا وهو العدالة التنظيمية يؤثر في المتغير التابع المتمثل في الصراع التنظيمي بنسبة 24.7% وأما النسبة الباقية المتمثلة في 75.3% فهي عبارة على متغيرات أخرى لم نعلم بدراستها، وللعلم فإن أبعاد المتغير المستقل وأثرها على المتغير التابع جاءت نتائجهم متفاوتة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط للعدالة التعاملية 0.530 وهي أكبر قيمة في كل الأبعاد في حين جاءت قيمة معامل الارتباط للعدالة الإجرائية 0.116 وهي علاقة جد ضعيفة، أما قيمة معامل الارتباط للعدالة التوزيعية جاءت قيمتها 0.059 - وهي توحى بأنها لا تأثر على المتغير التابع، وكما نشر هنا بأن دراستنا تتفق مع دراسة محمد سمير عناز، عثمان أحمد إلياس 2022 حيث تحصل على وجود علاقة ارتباطية بين العدالة تنظيمية والصراع التنظيمي أيضا تتفق دراستنا مع دراسة أحلام محمد شواي، 2021 حيث أثبتت وجود علاقة أبعاد العدالة التنظيمية مع استراتيجية الصراع التنظيمي كل هذا يوحي بأن نتاج دراستنا قريبة جدا من الواقع والذي أثبتنا فيها عن وجود علاقة بين متغيرات الدراسة التي تمكنا من اتخاذ قرارات مهمة لدى هذه المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية معالجة العدالة التنظيمية و أثرها في التقليل من الصراع التنظيمي و قد وقع اختبار مجال دراستنا التطبيقية في المديرية الجهوية للميزانية بورقلة، حيث سلطنا الضوء على أثر أبعاد العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي، و بالاعتماد على برنامج spss قمنا بعرض نتائج الدراسة التي تمثلت في تحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة و كذا حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول عبارات العدالة التنظيمية و عبارات الصراع التنظيمي، و بالاعتماد على تحليل التباين الأحادي ANOVA تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي تعزى الى المتغيرات الشخصية و مستوى التعليمي، و ختمنا في هذا الفصل بتحليل و مناقشة النتائج المتوصل إليها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

خاتمة

خاتمة:

تناولنا في هذه الدراسة موضوع "مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي" في المديرية الجهوية للميزانية بورقلة من الجانب النظري و التطبيقي ، بغية التمكن من معرفة المتغيرات التي تؤثر في الصراع التنظيمي ، حيث تم التوصل الى أن العدالة التنظيمية في المؤسسة هي المحرك الأساسي و التي من خلالها تتمكن كم كعرف واو التقليل من الصراع التنظيمي، لذلك تم طرح الإشكالية التالية : كيف تساهم العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي في مديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة؟

و تم التوصل إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة:

- من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى جملة من النتائج يمكن ذكر أهمها فيما يلي :
1. مستوى العدالة التنظيمية في المديرية الجهوية للميزانية بورقلة من وجهة نظر عينة من الموظفين جاءت متوسطة؛
 2. مستوى الصراع التنظيمي في المديرية الجهوية للميزانية بورقلة من وجهة نظر عينة من الموظفين جاءت متوسطة؛
 3. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الصراع التنظيمي لمتغير مستوى التعليمي؛
 4. وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

توصيات:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة يمكن تقديم بعض التوصيات التي نراها مناسبة:
1. العمل أكثر على توعية العمال بمفاهيم العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي، و ذلك من أجل تجنب حدوث الصراع داخل المؤسسة؛
 2. اتخاذ الاجراءات و التدابير اللازمة التي من شأنها تعزيز العدالة الإجرائية في المديرية الجهوية للميزانية
 3. العمل على إقامة لقاءات بين العمال و المدير داخل المؤسسة من أجل التعرف على مشاكلهم التي تواجههم في المؤسسة و العمل على حلها، وذلك من أجل شعور العامل بوجود عدالة تنظيمية؛
 4. العمل على ضمان شفافية المعلومات و التقسيم الجيد للصلاحيات لتجنب الخلافات بين العاملين.
 5. الاهتمام أكثر بالعوامل الاخرى و لا سيما المتعلقة برضى الموظفين و التي تقلل من ظاهرة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

آفاق الدراسة:

إن موضوع الصراع التنظيمي يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه، وبذلك يمكن أن تفتح بعض الدراسات متعلقة بهذا الموضوع ونحاول حصر بعضها فيما يلي:

- (1) أثر التغيير الاستراتيجي على الصراع التنظيمي؛
- (2) دور ضغوط العمل في توليد الصراع التنظيمي؛
- (3) الصراع التنظيمي و علاقته بالالتزام الوظيفي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الكتب:

1. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار للنشر والتوزيع، سوريا، 2008؛
2. الأء عبد الكريم مدو، التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2020؛
3. جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2020؛
4. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد الغرام، الصراع التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة العربية الأولى، عمان الأردن، 2011؛
5. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، ط (03) ، 2005.

- الرسائل الجامعية:

1. معمري حمزة، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014؛
2. شذا لطفى محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012؛
3. محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015؛
4. سمية جيقدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في علم النفس والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015؛
5. خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس و كولمان و علاقتها بالترافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014؛
6. زرقاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، 2014؛
7. عثمان قدور، القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009؛
8. نسيمة جعفر ، أثر العدالة التنظيمية في التقليل من حدة الصراع التنظيمي، مذكرة ماستر ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020.

– المقالات العلمية:

1. سليمان تيشيتيش محمد لين، خياط أميرة، العدالة التنظيمية المحددات والنتائج، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد01، الجزائر، 2020؛
2. إيمان هيف عبدالله بن وارد، آسيا يعقوب الهادي عبد الخير، العدالة التنظيمية وأثرها في تخفيض الشعور بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس خلال جائحة كورونا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية، مجلد6، العدد26، كلية الأعمال، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2020؛
3. بن عدة محمد، كرومي سعيد، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد7، العدد02، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، 2021؛
4. سعيد بن فايز بن محمد السبعي، دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مجلد34، العدد164، جوان2015؛
5. ياسر عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي في تحسين الأداء دراسة ميدانية البنك المركزي المصري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد2017، 18؛
6. علي يونس ميا، رامي أكرم مزيق، أثر غياب العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد6؛
7. سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد4، العدد4، جامعة الأردنية، 2008؛
8. أمل محمود علي العبيدي، استراتيجيات الصراع التنظيمي و إمكانية تحقيق الأهداف المنظمة، مجلة الإدارة و الاقتصاد، 2008، ع (99)؛
9. عبد الكريم قريشي، روم فائزة، الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، دراسات نفسية و تربوية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 14 جوان 2015؛
10. بن جلول نبيل، زاهي منصور، مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات، مجلة مجتمع تربية عمل، جامعة مولود معمري، تيزي وزوو، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018؛
11. ماضي إلهام، بن برطال عبد القادر، دور ضغوط العمل في توليد الصراع التنظيمي خلال جائحة كورونا بمؤسسة بريد الجزائر، مجلة الجزائرية الاقتصادية، للاقتصاد والمالية، 2021؛
12. مختار بونقاب، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد26، 2021؛
13. بن عدة محمد، كرومي سعيد، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد7، العدد02، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، 2021؛

14. أسماء خالدي، كايد سلامة، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، مجلة المنارة، مجلد20، العدد2، 2014؛
 15. أحلام محمد شواي، العدالة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، مجلد32، العدد1، 2021، 2، 3، 1؛
 16. أمين صالح سبتي الشمري، رياض أبا زيد، رعد محمود خضر، البيئة الإدارية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد1، العدد2، 2021؛
 17. محمد سمير عناز، عثمان أحمد إلياس، الصراع التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، مجلد25، العدد78، 2022؛
 18. أحمد عايق، تيفيتشاووزوم، العلاقة بين مهارات التواصل وأنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، تركيا، مجلد14، جزء الثاني، 2020.
- المواقع الالكترونية:

1. <https://tiaratuna.com>، 06/02/2023، 12:03.

2. <https://kenanaonline.com>، 06/02/2023، 11:44.

3. www.almrsal.com، 06/02/2023، 16:30.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Sinan yaçin , Mehmet Ozbas, Investigation of the organizational justice, perceived organizational support and organizational cynicism perceptions of academicians, european journal of education studies, volume8, issue2021
2. Mouhammed H Assaf, management of organizational conflict § Its impact in strategic change of organization, A dissertationsubmitted to the council of st . clements university in partial fulfillment of the requirements of the ph, In general administration, saint clements public university, iraq/anbarbranch, 201

الملاحق

الملحق رقم(01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الاستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	الحاج عرابة	أستاذ	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
02	عبد الله مايو	أستاذ	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
03	خامرة طاهر	أستاذ	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
04	حجاج عبد الرؤوف	أستاذ	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح . ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

السنة الجامعية

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال 2022/2023

استمارة استبيان

في إطار التحضيرات لإعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: مساهمة العدالة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي في المديرية الجهوية للميزانية نطلب من سيادتكم الإجابة على العبارات الواردة في هذا الاستبيان، حيث أن الإجابات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، و في الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام.

الرجاء وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة

أولا : المعلومات الشخصية :

الجنس	ذكر	أنثى		
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى أقل من 49 سنة	50 سنة فأكثر
مستوى التعليم	ثانوي فأقل	شهادة ليسانس	ماستر /مهندس	ماجستير/دكتوراه
الاقدمية في العمل	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 فأكثر سنة
الحالة العائلية	أعزب	متزوج	أرمل	مطلق
الوظيفة	عامل مهني	أسلاك مشتركة	أسلاك تقنية	رئيس مكتب/نائب مدير/مدير

ثانيا : العبارات المتعلقة بالعدالة التنظيمية :

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، و ذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد العدالة التنظيمية و عبارات القياس	غير موافق	محايد	موافق
أ-العدالة التوزيعية				
1	أحصل على راتب عادل مقارنة مع زملائي .			
2	نظام الترقية يعتمد على معايير واضحة و عادلة .			
3	يتم توزيع المهام على الموظفين بصورة عادلة .			
4	تناسب متطلبات و مهام عملي مع قدراتي الذاتية.			
5	تتم عملية التقييم بصفة عادلة في المؤسسة .			
ب- العدالة الإجرائية				
6	يتم تطبيق الإجراءات و القرارات الإدارية مع كل العاملين .			
7	أستطيع الاتصال بالإدارة إذا واجهتني مشكلة في العمل .			
8	أعتقد أن رؤسائي يقومون باتخاذ القرارات العادلة في شؤون العمل.			
9	تتسم إجراءات العمل المطبقة بالعدالة .			
10	يسمح لي بالاعتراض على القرارات المتخذة ، و يتم مناقشتها من قبل المسؤولين .			
ج- العدالة التعاملية				
11	يشرح لي المسؤول أي قرار يخص عملي و يعطيني التبريرات الكافية بكل صراحة .			
12	تعمل الإدارة على تنمية روح التعاون مع جميع الموظفين بشكل دائم .			
13	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يوضح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات .			
14	تشجع الإدارة كافة العاملين على المشاركة في اللقاءات و الحوارات المهنية .			
15	تعامل الإدارة جميع العمال بعدالة دون تمييز بينهم .			

ثالثا : العبارات المتعلقة بالصراع التنظيمي :

1	أحاول تجاهل الصراعات بقدر الإمكان حتى يتحسن الوضع تلقائيا.
2	تتجنب الإدارة مناقشة من يختلف معها في الآراء.
3	تلتجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى على الصراع .
4	يحاول المدير ترك الأطراف المتصارعة لوحدهم يتحملون مسؤولية حل الصراعات التي تنشأ بينهم .
5	تلقي الإدارة المسؤولية في حل المشاكل على عاتق الأطراف المتصارعة(المتنازعة) .
6	تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة .
7	تراعي الإدارة أرباح الأطراف المتصارعة عن حل الصراع .
8	تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة .
9	تحث الإدارة الأطراف المتصارعة على تقديم الصراعات للنقاش على أرض الواقع لكي نجد لها حل .
10	تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره موقف (خذ و هات) .
11	تساعد الإدارة باستمرار الآخرين في إيجاد الحلول .
12	تبادل الإدارة المعلومات مع العاملين لحل المشكلات .
13	تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات .
14	تعمل الإدارة على إيجاد بيئة محفزة على التعاون .
15	تضع الإدارة أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع .
16	يحقق المدير أهدافه على حساب الموظفين .
17	يضغط المدير على أطراف الصراع لقبول الحل المطروح .
18	يستخدم المدير علاقته لكسب موقف موظفيه .
19	يستخدم المدير سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته .
20	يستخدم المدير العقوبات لتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.

الملحق رقم (03): نتائج تحليل إحصائي SPSS

معامل ألفا كرونباخ:

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.873	35

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.633	5

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	40	100.0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.758	5

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	40	100.0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.785	5

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	40	100.0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.881	15

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	40	100.0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.752	20

		Statistiques					
		الجنس	العمر	مستوى التعليم	الأقدمية في العمل	الحالة العائلية	الوظيفة
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	14	35.0	35.0	35.0
	أنثى	26	65.0	65.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	5.0	5.0	5.0
	من 30 إلى 39 سنة	25	62.5	62.5	67.5
	من 40 إلى 49 سنة	11	27.5	27.5	95.0
	50 سنة فأكثر	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

		مستوى التعليم			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	3	7.5	7.5	7.5
	شهادة ليسانس	10	25.0	25.0	32.5
	ماسنر /مهندس	23	57.5	57.5	90.0
	ماجستير /دكتوراه	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الأقدمية في العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	6	15.0	15.0	15.0
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	11	27.5	27.5	42.5
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	21	52.5	52.5	95.0
	20 فأكثر سنة	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الحالة العائلية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	14	35.0	35.0	35.0
	متزوج	25	62.5	62.5	97.5
	مطلق	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أسلاك مشتركة	21	52.5	52.5	52.5
	أسلاك تقنية	15	37.5	37.5	90.0
	رئيس مكتب/نائب مدير/مدير	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Fréquences

	Statistiques			
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
أحصل على راتب عادل مقارنة مع زملائي.	40	0	2.55	.677
نظام الترقية يعتمد على معايير واضحة وعادلة.	40	0	2.60	.672
يتم توزيع المهام على الموظفين بصورة عادلة.	40	0	1.55	.639
تناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية.	40	0	2.45	.783
تتم عملية التقييم بصفة عادلة في المؤسسة.	40	0	2.00	.716
يتم تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية مع كل العاملين.	40	0	1.95	.815

أستطيع الاتصال بالإدارة إذا واجهتني مشكلة في العمل.	40	0	2.78	.423
أعتقد أن رؤسائي يقومون باتخاذ القرارات العادلة في شؤون العمل.	40	0	2.10	.744
تتسم إجراءات العمل المطبقة بالعدالة.	40	0	1.83	.781
يسمح لي بالاعتراض على القرارات المتخذة، ويتم مناقشتها من قبل المسؤولين.	40	0	2.05	.815
يشرح لي المسؤول أي قرار يخص عملي ويعطيني التبريرات الكافية بكل صراحة.	40	0	2.45	.749
تعمل الإدارة على تنمية روح التعاون مع جميع الموظفين بشكل دائم.	40	0	2.15	.736
عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يوضح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات.	40	0	2.35	.662
تشجع الإدارة كافة العاملين على المشاركة في اللقاءات والحوارات المهنية.	40	0	2.30	.791
تعامل الإدارة جميع العمال بعدالة دون تمييز بينهم.	40	0	1.68	.730
أحاول تجاهل الصراعات بقدر الإمكان حتى يتحسن الوضع تلقائيا.	40	0	2.78	.577
تتجنب الإدارة مناقشة من يختلف معها في الآراء.	40	0	2.17	.781
تجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى على الصراع.	40	0	2.15	.802
يحاول المدير ترك الأطراف المتصارعة لوحدهم يتحملون مسؤولية حل الصراعات التي تنشأ بينهم.	40	0	1.68	.730
تلقي الإدارة المسؤولية في حل المشاكل على عاتق الأطراف المتصارعة(المتنازعة).	40	0	1.98	.768
تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة.	40	0	2.15	.770
تراعي الإدارة أرباح الأطراف المتصارعة عن حل الصراع.	40	0	1.73	.599
تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة.	40	0	2.15	.770
تحث الإدارة الأطراف المتصارعة على تقديم الصراعات للنقاش على أرض الواقع لكي نجد لها حل.	40	0	2.23	.698
تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره موقف (خذ وهات).	40	0	2.23	.698
تساعد الإدارة باستمرار الآخرين في إيجاد الحلول.	40	0	2.20	.758
تتبادل الإدارة المعلومات مع العاملين لحل المشكلات.	40	0	2.17	.781
تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات.	40	0	2.13	.791
تعمل الإدارة على إيجاد بيئة محفزة على التعاون.	40	0	2.13	.791
تضع الإدارة أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.	40	0	2.23	.800
يحقق المدير أهدافه على حساب الموظفين.	40	0	2.08	.730
يضعط المدير على أطراف الصراع لقبول الحل المطروح.	40	0	2.08	.694
يستخدم المدير علاقته لكسب موقف موظفيه.	40	0	2.28	.679
يستخدم المدير سلطته لاتخاذ قرار في مصلحته.	40	0	2.23	.768
يستخدم المدير العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.	40	0	2.08	.526
العدالة التوزيعية	40	0	2.2300	.4450 3
العدالة الإجرائية	40	0	2.1400	.5207 5
العدالة التعاملية	40	0	2.1850	.5385 4
العدالة التنظيمية	40	0	2.1850	.4415 7
الصراع التنظيمي	40	0	2.1400	.3051 3

تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر

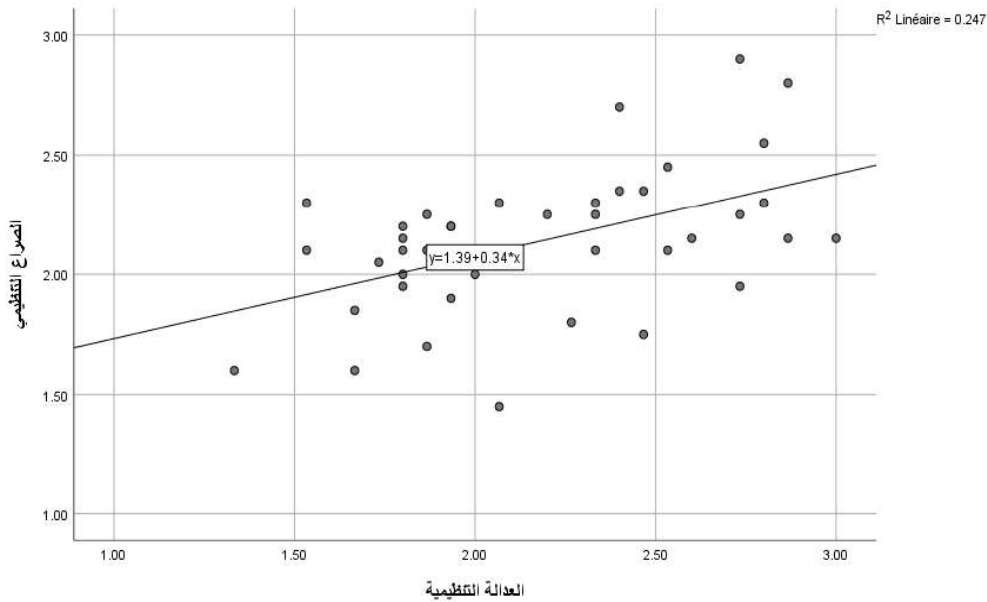
Corrélations			
		العدالة التنظيمية	الصراع التنظيمي
العدالة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	.497**
	Sig. (bilatérale)		7<.00
	N	40	40
الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	.497**	1
	Sig. (bilatérale)	7<.00	
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.497 ^a	.247	.228	.26815

a. Prédicteurs : (Constante), العدالة التنظيمية

تمثيل معادلة الانحدار



تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر الأبعاد
اختبار التوزيع الطبيعي

		Tests de normalité					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistique s	ddl	Sig.	Statistique s	Ddl	Sig.
الصراع التنظيمي	ثانوي فأقل	.204	3	.	.993	3	.843
	شهادة ليسانس	.170	10	.200*	.959	10	.778
	ماستر / مهندس	.155	23	.163	.935	23	.143
	ماجستير / دكتوراه	.352	4	.	.820	4	.143
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.							
a. Correction de signification de Lilliefors							

اختبار كروسكال واليس

الصراع التنظيمي entre مستوى التعليم

Récapitulatif du test d'hypothèse				
	Hypothèsenulle	Test	Sig.	Décision
1	الصراع التنظيمي La distribution de est la même Les catégories de مستوى التعليم.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	.347	Garder les hypothèses nulles.
Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de .050.				

Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants

Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	
N total	40
Statistiques de test	3.306 ^{a,b}
Degré de liberté	3
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.347
a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.	
b. Aucun comparaison multiple n'est effectuée car le test général ne contient pas de différence significative entre les échantillons.	

Tests non paramétriques

Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants

اختبار كروسكال واليس

الصراع التنظيمي **entre** الأقدمية في العمل

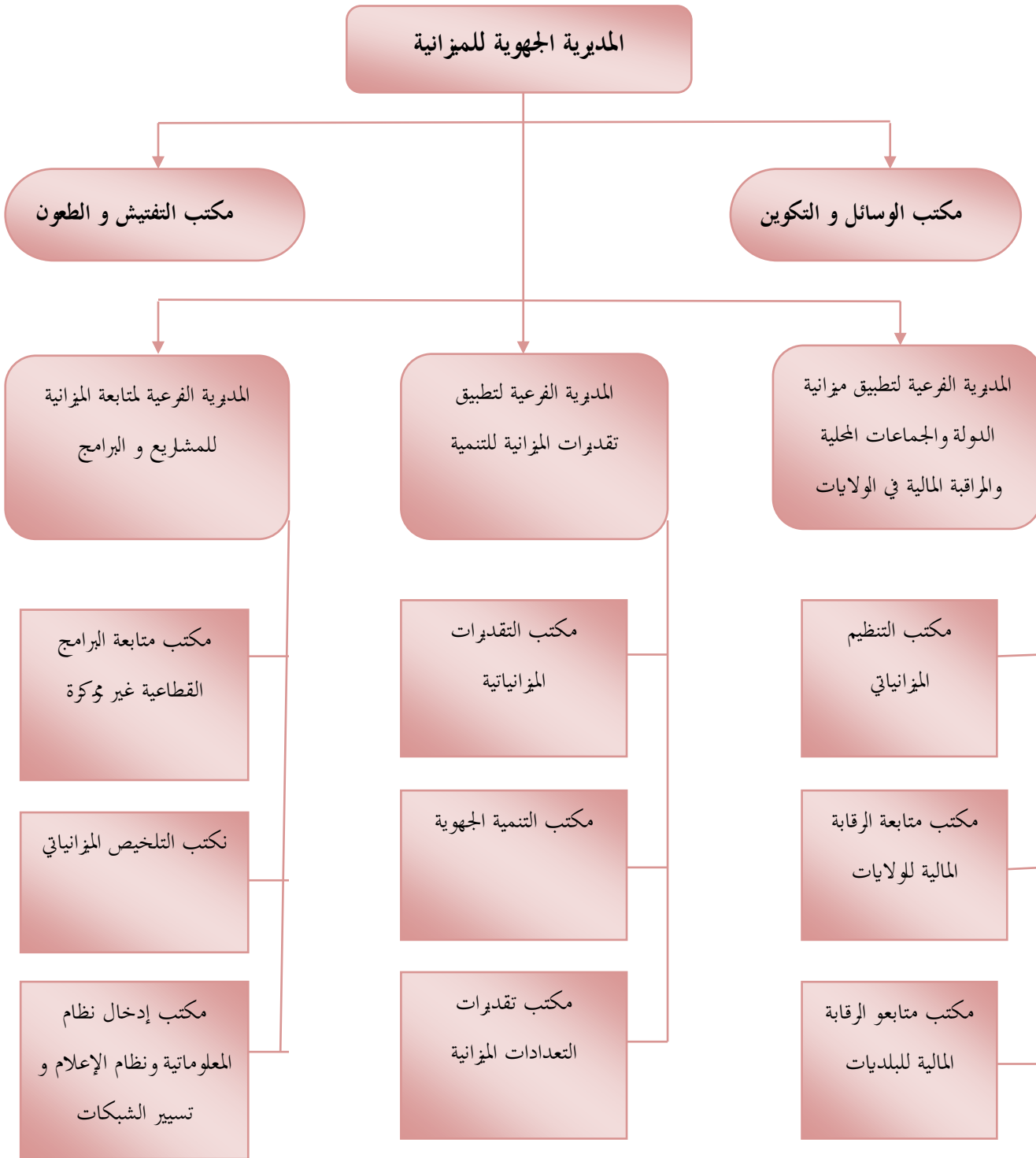
Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants

N total	40
Statistiques de test	3.035 ^{a,b}
Degré de liberté	3
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.386

a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.

b. Aucune comparaison multiple n'est effectuée car le test général ne contient pas de différence significative entre les échantillons.

الملحق رقم (04): يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للميزانية بورقلة



الفهرس

الصفحة	البيان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
80	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية.
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للعدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي	
2	تمهيد
3	7: الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي
3	المطلب الأول : مدخل نظري للعدالة التنظيمية
3	الفرع الأول: العدالة التنظيمية (مفهومه، مبادئها ، و أهميتها)
3	أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية
4	ثانياً: مبادئ العدالة التنظيمية
4	ثالثاً: أهمية العدالة التنظيمية
5	الفرع الثاني: العدالة التنظيمية (أبعادها ، نماذجها ، مقوماتها)
5	أولاً: أبعاد العدالة التنظيمية
7	ثانياً: نماذج العدالة التنظيمية
8	ثالثاً: مقومات العدالة التنظيمية
10	المطلب الثاني : أسس الصراع التنظيمي و علاقته بالعدالة التنظيمية
11	الفرع الأول: الصراع التنظيمي (مفهومه ، لأنواعه ، مراحلها)
11	أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي
11	ثانياً: أنواع الصراع التنظيمي
14	ثالثاً: مراحل الصراع التنظيمي
16	الفرع الثاني: الصراع التنظيمي (أهميته ، استراتيجياته ، أنماطه)

16	أولاً: أهمية الصراع التنظيمي
17	ثانياً: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
19	ثالثاً: أنماط الصراع التنظيمي
20	الفرع الثالث: آثار الصراع التنظيمي
20	أولاً: الآثار الإيجابية
21	ثانياً: الآثار السلبية
22	الفرع الرابع: علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي
23	أولاً: علاقة أبعاد العدالة التنظيمية
23	أ: العدالة التوزيعية
23	ب: العدالة الإجرائية
23	ت: العدالة التفاعلية
23	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للعدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي
24	المطلب الأول : الدراسات العربية و الأجنبية
24	الفرع الأول: الدراسات المحلية(الوطنية)
25	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية(غير محلية)
27	1 الدراسات باللغة العربية
28	2الدراسات باللغة الأجنبية
28	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لاختبار مساهمة العدالة التنظيمية في تقليل مناصراع التنظيمي بالمديرية الجهوية للميزانية	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية .
37	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
37	الفرع الأول: نبذة تاريخية للمديرية الميزانية الجهوية بورقلة
37	أولاً: تقديم العام للمديرية الجهوية للميزانية- محل الدراسة-
37	ثانياً: مهام المديرية الجهوية للميزانية
38	ثالثاً: هيكل المديرية الجهوية للميزانية
39	الفرع الثاني: منهج الدراسة
40	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

40	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
40	الفرع الأول: الاستبيان
41	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
41	الفرع الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة
41	أولا: ثبات وصدق مقياس المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)
41	1. قياس ثبات المقياس الخاص بالعدالة التنظيمية
42	2. معامل الصدق الذاتي لمقياس العدالة التنظيمية
42	ثانيا: ثبات وصدق مقياس المتغير التابع (الصراع التنظيمي)
42	1. قياس ثبات المقياس الخاص بالصراع التنظيمي
42	2. معامل الصدق الذاتي لمقياس الصراع التنظيمي
44	المبحث الثاني : اختبار الفرضيات و تحليل نتائج الفرضيات
44	المطلب الأول : عرض و تحليل النتائج
44	الفرع الأول: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
44	أولا: متغير الجنس
44	ثانيا: متغير السن
44	ثالثا: متغير مستوى التعليم
45	رابعا: متغير الأقدمية
45	خامسا: متغير الحالة العائلية
46	سادسا: متغير الوظيفة
46	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات
46	أولا: اختبار الفرضية 1
48	ثانيا: اختبار الفرضية 2
50	ثالثا: اختبار الفرضية 3
53	رابعا: اختبار الفرضية 4
54	المطلب الثاني : مناقشة النتائج
54	الفرع الأول: مناقشة نتائج فرضية رقم 01
55	الفرع الثاني: مناقشة نتائج فرضية رقم 02
55	الفرع الثالث: مناقشة نتائج فرضية رقم 03
55	الفرضية الفرعية الأولى

56	الفرضية الفرعية الثانية
56	الفرع الرابع: مناقشة نتائج فرضية رقم 04
57	خلاصة الفصل
58	خاتمة
61	قائمة المراجع
61	الملاحق
83	الفهرس