

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار-عنابة-
كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

الرقم التسجيل :

الرقم التسلسلي :

عنوان الأطروحة

تشخيص العدالة التنظيمية السائدة وعلاقتها بمستوى الصراع
التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

"دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS لولاية الطارف"

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث
في علم النفس الاجتماعي للمنظمات

تحت إشراف الدكتور:

بولهواش عمر

من إعداد الطالبة:

طعم الله زينب

أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
01	د / لعلوي عماد	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا	جامعة باجي مختار - عنابة -
02	د / بولهواش عمر	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا	جامعة باجي مختار - عنابة -
03	د / شريط الشريف محمد	أستاذ محاضر - أ -	عضوا مناقشا	جامعة باجي مختار - عنابة -
04	د / مغار عبد الوهاب	أستاذ محاضر - أ -	عضوا مناقشا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
05	د / شلابي زهير	أستاذ محاضر - أ -	عضوا مناقشا	جامعة 20 اوت 1955 - سكيكدة -

السنة الجامعية 2020/ 2019



شكراً واحساناً دام سرورنا وسرنا

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله،

أشكر الله العليّ القدير على نعمه التي نعلمها والتي لا نعلمها،

وعلى رأسها نعمة العلم، وعلى أن يسر لي إنهاء هذه الدراسة،

راجيته عز وجل أن تكون من العلم الذي ينتفع به.

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور عمر بولهواش

على كل ما بذله في سبيل انجاز هذا العمل بإرشاداته وتوجيهاته القيمة والتي

ساهمت بقسط وافر في إثراء الموضوع،

فأسأل الله أن يبارك في علمه ويزيده من فضله إنه واسع حكيم..

كما أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة،

وتكبدهم عناء قراءتها، وإلى الأساتذة المحكمين على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة.

وكذا جميع الأساتذة الذين ساهموا ولو بإرشاداتهم في إنجاز هذا العمل

وأخيراً أتقدم بالشكر لمن ساهم من قريب أو من بعيد.

إهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث.
إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو
الأمم لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على
تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة،
أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره؛
إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء،
التي رعنتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق،
تتبعني خطوة خطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع
الحنان أمي أعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين؛
إليهم أهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلوبهم شيئا من السعادة إلى
إخوتي وأخواتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة؛
إلى من كان نعم السند في رحلتي العلمية والبحثية، ولم يدخر جهدا في مساعدتي
زوجي الغالي.

إلى حبيابي الغاليان وقرّة عيني ابناي آدم وقاسم أسأل الله أن يحفظهما ويجعلها ذخرا
لنا ويكونا من الصالحين الناجحين .

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم الدكتور: عمر بولهواش الذي كلما تظلمت
الطريق أمامي لجأت إليه فأناورها لي وكلما دب اليأس في نفسي زرع فيّ الأمل لأسير
قدما وكلما سألت عن معرفة زودني بها وكلما طلبت كمية من
وقته الثمين وفره لي بالرغم من مسؤولياته المتعددة،
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

الفهرس

ص	العنوان	الرقم
أ-ب	مقدمة	
الفصل الأول : الفصل التمهيدي		
4	إشكالية الدراسة	1
5	فرضيات الدراسة	2
6	التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة	3
6	أهمية الدراسة	4
7	أهداف الدراسة	5
8	الدراسات السابقة	6
الفصل الثاني : العدالة التنظيمية		
30	المراحل التاريخية لعدالة التنظيمية	1
54	تعريف العدالة التنظيمية	2
55	أبعاد العدالة التنظيمية	3
58	نظريات العدالة التنظيمية	4
64	نماذج العدالة التنظيمية	5
65	أهمية العدالة التنظيمية	6
67	الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية	7
الفصل الثالث : الصراع التنظيمي		
70	مفهوم الصراع التنظيمي	1
73	أهمية الصراع	2
74	أنواع الصراعات	3
78	أسباب الصراع التنظيمي	4
89	مراحل الصراع التنظيمي	5
90	استراتيجيات إدارة ومعالجة الصراع	6
99	نتائج وآثار الصراع التنظيمي	7
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة		
103	1- الدراسة الاستطلاعية	1
103	1-1 مجالاتها	
103	(أ) المجال المكاني والزمني	
103	(ب) المجال البشري	
103	1- تقديم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS)	
106	2- تعريف الضمان الاجتماعي	
106	3- خصائص الضمان الاجتماعي	
107	4- أهمية نظام الضمان الاجتماعي وأهدافه	

110	أدوات الدراسة الاستطلاعية	2-1
111	صدق وثبات الاستثمار	3-1
114	الدراسة الأساسية	2
114	منهج الدراسة	1-2
115	مجتمع و عينة الدراسة	2-2
121	أدوات جمع البيانات	3-2
125	الأساليب الإحصائية	4-2
الفصل الخامس : عرض و تحليل النتائج		
129	عرض نتائج العدالة التنظيمية	1
129	1-1- استجابات أفراد العينة على محور العدالة التوزيعية	
131	1-2- استجابات أفراد العينة على محور العدالة الاجرائية	
134	3-1- استجابات أفراد العينة على محور عدالة التعاملات	
137	عرض نتائج الصراع التنظيمي	2
137	1-2- استجابة أفراد العينة على محور مستويات الصراع التنظيمي:	
137	1.الصراع داخل الفرد	
143	2.الصراع بين أفراد جماعة العمل	
146	3. الصراع بين جماعات العمل	
149	2-2- استجابة أفراد العينة على محور أنماط إدارة الصراع:	
149	1- نمط القوة والسيطرة	
151	2- نمط التعاون	
153	3- نمط التسوية	
155	4- نمط التجنب	
157	5- نمط التنازل	
158	مستوى العدالة التنظيمية	3
159	مستوى الصراع التنظيمي بالمؤسسة	4
161	مستويات أنماط إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة	5
163	مناقشة فرضيات الدراسة	6
168	نتائج الدراسة	7
170	اقتراحات الدراسة	8
172	الخاتمة	
174	قائمة المراجع	
	الملاحق	

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
48	نموذج لنظرية التوقع	01
49	نموذج بورتر ولولر	02
50	نموذج التوقع لدى بورتر و لولر	03
53	نموذج لنظرية العدالة	04
74	الصراع على مستوى الجماعة	05
92	نموذج Rahim لحل الصراع	06
93	نموذج Kilman & Thomas لإدارة الصراع	07
98	إدارة الصراع التنظيمي	08
115	توزيع الموظفين حسب الوظيفة	09
116	توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي	10
117	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	11
118	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	12
119	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	13
120	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	14
158	مستوى العدالة التنظيمية	15
159	مستوى الصراع التنظيمي بالمؤسسة	16
161	مستويات أنماط إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة	17

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة أوجه العدالة التنظيمية	41
02	حالات نتائج تقييم الأداء	46
03	مصادر الصراع (أسامة علما، 2002، ص 27)	85
04	مصادر الصراع. (Song MichaelX, R. jeffley thieme, Ibid p 342)	86
05	معاملات الارتباط بين محاور الاستمارة والدرجة الكلية	112
06	معامل الثبات ألفا كرومباخ	113
07	توزيع الموظفين حسب المصالح	115
08	توزيع الموظفين حسب الوظيفة	115
09	توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي ومتغير الجنس	116
10	توزيع أفراد العين حسب متغير الجنس	117
11	توزيع العينة حسب السن	118
12	توزيع العينة حسب الوظيفة	119
13	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	120
14	محاور الدراسة	122
15	المتوسط المرجح للبدائل الخماسية	124
16	المتوسط المرجح للبدائل الثلاثية	124
17	استجابات أفراد العينة على محور العدالة التوزيعية	129
18	استجابات أفراد العينة على محور العدالة الاجرائية	131
19	استجابات أفراد العينة على محور عدالة التعاملات	134
20	استجابات أفراد العينة الصراع داخل الفرد	138
21	استجابات أفراد العينة الصراع بين أفراد جماعة العمل	143
22	استجابات أفراد العينة الصراع بين جماعات العمل	146
23	استجابات أفراد العينة نمط القوة والسيطرة	149
24	استجابات أفراد العينة نمط التعاون	151
25	استجابات أفراد العينة نمط التسوية	153
26	استجابات أفراد العينة نمط التجنب	155
27	استجابات أفراد العينة نمط التنازل	157
28	مستوى العدالة التنظيمية	158

159	مستوى الصراع التنظيمي بالمؤسسة	29
161	مستويات أنماط إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة	30
163	حساب العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع داخل الفرد	31
163	حساب العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع بين الافراد	32
164	حساب العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع الجماعات	33
165	حساب العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستوى الصراع	34
165	حساب العلاقة بين العدالة التنظيمية وإدارة الصراع	35
166	العلاقة بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي	36

مقدمة

مقدمة :

بما أن المجتمعات تتألف من مجموعة كبيرة من النظم الاجتماعية و لكل نظام أسسه و مفاهيمه وأساليب التفاعل فيه ، وهو ما يؤثر على الأفراد المكونين لهذا المجتمع الذي تختلف اتجاهاتهم وميولهم واستعداداتهم مما يوجد الخلافات التي تصل إلى درجة الصراع ، فلقد أصبحت ظاهرة التعامل مع الصراع التنظيمي من الأمور التي تأخذ وقتا ليس باليسير من أوقات المدير ، فهو بجانب الوظائف الإدارية الأساسية التي يتولاها ، فإنه أيضا يخصص جزءا من وقته للتعامل مع الصراع التنظيمي الذي أصبح ظاهرة دائمة تعيش المنظمات ، فقد أشار توماس و شميدت إلى أن المديرين في مختلف المستويات التنظيمية يخصصون حوالي 24% من أوقاتهم في إدارة الصراع ، وأصبح التعامل مع الصراع التنظيمي من الواجبات الأساسية للمدير في عمله اليومي .

إن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها، وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها. وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين الموظفين هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية، إذ أن المجتمع المحيط بالمنظمة يقيم أداء تلك المنظمة استنادا إلى معايير ومبادئ العدالة.

و يشير الحنيطي إلى أن عدم تطبيق العدالة و الموضوعية بين العاملين يؤدي إلى حدوث صراع قيمي بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية ، فلقد أدرك علماء العلوم الاجتماعية والإنسانية أهمية مبادئ العدالة وقيمها كأساس للأداء المتميز والفعال ، فهي تتمحور حول إدراك الموظف لنتائج المقارنة بين ما يقدمه للمنظمة وما يحصل عليه من امتيازات ، كذلك حسن المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظف عند تطبيق تلك القوانين والإجراءات ، وعليه فإن الاختلال في هذا الإدراك بصورة سلبية قد يؤدي إلى حدوث صراع، ولذلك فمن المفترض أن تحرص كل منظمة على تحقيق العدالة بين الموظفين في كل إجراء أو قرار تتخذه .

ونظرا لأهمية كل من العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي في المؤسسات الوطنية سنحاول التطرق إلى كل منهما في دراستنا هذه من خلال دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمية لدى عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) بولاية الطارف، لذلك قمنا بتقسيم الدراسة إلى جانبين: جانب نظري، وجانب تطبيقي.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي: ويحتوي على إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم والمصطلحات وأخيرا الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة.

الفصل الثاني العدالة التنظيمية: حيث قمنا بعرض مختلف المفاهيم المرتبطة بالعدالة التنظيمية انطلاقاً من الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية، تعريف العدالة التنظيمية، أبعادها، نظرياتها، نماذجها، أهميتها وأخيراً خلاصة الفصل.

الفصل الثالث الصراع التنظيمي: من خلاله قمنا بعرض مفهوم الصراع التنظيمي، أنواعه، مسبباته، مراحل استراتيجيات إدارة ومعالجة الصراع، نتائجه، مخطط العملية الشاملة للصراع وأخيراً خلاصة الفصل.

جانب تطبيقي يحتوي على فصلين:

الفصل الرابع: فصل الإجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج.

الفصل الأول : الفصل التمهيدي

1-الإشكالية

2-فرضيات الدراسة

3-التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة

4-أهمية الدراسة

5-أهداف الدراسة

6-الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

الإنسان كائن اجتماعي بطبعه وهذا يفرض عليه أن يعيش في جماعات ويكوّن علاقات مع غيره من البشر سواء داخل أو خارج المنظمة التي يعمل فيها.

تعد العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطويرها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك كونها تعكس الطريقة التي تحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنسان الذي يعامل به من قبل مديره المباشر.

ونظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية تجرى الكثير من المحاولات الجادة لدراسة مفهومها لما لها الأثر البالغ في ازدياد الاستقرار الوظيفي، أما انخفاض الشعور بها فيؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي وعليه فهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم، فهي تعتبر أيضاً من المبادئ الأساسية في الإدارة لما لها من تأثير إيجابي على معنويات العاملين وإن غيابها له الكثير من الآثار السلبية على المنظمات بصفة عامة.

يتفاعل العاملون والإدارة بصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف واختلافهم في مواقف أخرى مما يؤدي إلى ظهور الصراع التنظيمي، فالصراع في المنظمات أمر طبيعي الحدوث وقليل ما يحدث إجماع بين العاملين بالمنظمة على أمرها، ويتم في الكثير من الأحيان التغاضي عن الخلافات وعدم إدارتها بالشكل المناسب بينما يؤدي هذا إلى عدم فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن تطبيق العدالة التنظيمية في إدارة الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة وتحويلها إلى صراعات إيجابية يعد مهارة إدارية ودور من أهم الأدوار الرئيسية للقائمين على المنظمة، وذلك من خلال وضع الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع بما يحقق أهداف المنظمة بفاعلية.

لذلك يتوجب على المنظمات توفير مناخ تنظيمي يسوده العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وذلك من خلال مراجعة سياستها في مختلف جوانبها، وكذلك مراجعة إجراءاتها في اتخاذ القرارات وفي أساليبها في التعامل مع أعضاء المنظمة وفق صيغة تضمن للجميع تحقيق العدالة والمساواة.

وبالنظر للقيمة البحثية علميا وعمليا لمتغيري العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي في ميدان تسيير الموارد البشرية في المؤسسات باختلاف أنشطتها فإننا سنحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن طبيعة وأنواع العدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة الجزائرية في علاقتها التفاعلية والتأثيرية على مستويات الصراع

التنظيمي لدى مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الطارف، وهذا بهدف الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة:

- ما علاقة العدالة التنظيمية بمستويات الصراع التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؟

التساؤلات الفرعية الدراسة:

يتفرع من التساؤل الرئيسي من الدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

- 1- ما هي أنواع العدالة التنظيمية السائدة في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؟
- 2- ما هي مستويات الصراع التنظيمي البارزة في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؟
- 3- ماهي طبيعة العلاقة الموجودة بين أنواع العدالة التنظيمية المطبقة ومستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؟
- 4- ماهي طبيعة العلاقة الموجودة بين أنواع العدالة التنظيمية المطبقة ونمط الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؟

2- فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

❖ توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية السائدة والصراع التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

الفرضيات الجزئية

الفرضية الأولى :

❖ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والصراع داخل الفرد.

الفرضية الثانية :

❖ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والصراع داخل أفراد جماعة العمل.

الفرضية الثالثة :

❖ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والصراع داخل جماعة العمل.

الفرضية الرابعة:

❖ توجد علاقة ارتباطية بين أنواع العدالة التنظيمية السائدة وإدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الخامسة:

❖ توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وإدارة الصراع

3- التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة :

العدالة التنظيمية: وهي العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الموظف مع مدراءه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل وبعلاقته مع منظمته كنظام اجتماعي.

الصراع التنظيمي: هو عملية ناجمة عن أي تفاعل اجتماعي يحدث في مجال معين ، و الصراع هو المظهر المتطرف في المنافسة الحرة ، وقد يحدث الصراع بين شخصين أو أكثر داخل نفس المجتمع ، وقد يحدث بين مجتمع وآخر بسبب أهداف سياسية أيديولوجية . وبالتالي هو ذلك الخلاف الذي ينشأ بسبب تعارض الأهداف أو اختلاف وجهات النظر حول التصرف المناسب ، فالمجموعات قد تتعاون في قضية معينة ، كما يمكن أن تختلف أو تتصارع بشأن قضية أو موضوع آخر

أهمية الدراسة:

تتبقى أهمية الدراسة من أهمية موضوع العدالة التنظيمية الذي يعد من المواضيع الإدارية التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة نظرا للتأثير الواضح للمردود النفسي الذي يلقي بظلاله على العاملين من خلال تحسين أدائهم وازدياد إنتاجياتهم فضلا عن تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافهم:

4-1-1-4 الأهمية العلمية :

4-1-1-4- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من العدالة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي

4-1-2- نقص وجود بحوث ودراسات تخص العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمتابعة وتكملة لهذه الاتجاهات الحديثة في الدراسات التنظيمية والسلوكية.

4-1-3- تناول موضوع العدالة التنظيمية وعلاقته بمستوى الصراع التنظيمي في مؤسسة عمومية خدمتية يكتسي طابعا خاصا من الناحية السيكولوجية والتنظيمية مقارنة بالقطاعات الأخرى .

4-2-1-4 الأهمية العملية:

4-2-1-4- محاولة لفت أنظار المسؤولين لمراعاة ردود أفعال العاملين اتجاه مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية لما لها من تأثير سيكولوجي على دافعيتهم في العمل خلال مسارهم المهني.

4-2-2- تعتبر متغيرات الدراسة من المتغيرات المؤثرة في فعالية الأداء، ومن ثم فإن الاهتمام بدراستها يساهم في إضفاء الفعالية والنجاعة للمنظمة.

4-2-3- الكشف عن العوامل والمعوقات والصعوبات التي تعيق تحقيق مستوى عال من العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

4-2-4- البحث عن مختلف الأساليب التي تساهم في التخفيف من حدة الصراع في المؤسسة، من خلال التعرف على طبيعة هذا الصراع والمستويات التي يتواجد فيها.

4- أهداف الدراسة:

أولاً: التعرف على أنواع العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات) والكشف عن مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة CNAS.

ثانياً: الكشف عن طبيعة العلاقة بين أنواع العدالة التنظيمية المطبقة ومستويات الصراع التنظيمي لدى موظفي مؤسسة CNAS.

ثالثاً: الكشف عن طبيعة الاختلافات الموجودة بين أفراد عينة الدراسة في أنواع العدالة التنظيمية المطبقة من جهة ومستويات الصراع التنظيمي التي يعيشونها من جهة أخرى.

رابعاً: اقتراح توصيات عملية يمكن أن تساهم في تعزيز إدراك قيادات المؤسسات لمختلف الاستراتيجيات التي تساعد على تجنب الصراع التنظيمي.

خامساً: تقديم مقترحات تساهم في تطبيق الأنواع الملائمة للعدالة التنظيمية في مؤسسة CNAS.

5- الدراسات السابقة :

6-1- دراسات سابقة تتعلق بالعدالة التنظيمية :

أ) الدراسات العربية :

الدراسة الأولى: دراسة شذا لطفي محمود محمد 2012 الموسومة بـ " درجة العدالة التنظيمية لدى

مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا

الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في الضفة الغربية وبيان الاختلاف في استجابات المعلمين وفقاً لمغزرات

الجنس، الخبرة، نوع وموقع المدرسة، والراتب .

تكون مجتمع الدراسة من 12388 معلم ومعلمة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، تم اختيار عينة الدراسة بصورة العينة الطبقية العشوائية، وحددت الباحثة المديرية التي شملتها الدراسة وهي معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التعليم، في شمال الضفة الغربية وكان عددهم 555 معلما ومعلمة .

من أجل تحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استمارة مكونة من قسمين تحتوي على 60 فقرة القسم الأول يتناول موضوع العدالة التنظيمية موزع على ثلاثة مجالات، عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة، وعدالة الاجراءات، وعدالة التوزيع، أما القسم الثاني من الاستمارة يتناول موضوع الرضا الوظيفي وهو موزع على أربعة مجالات، مجال التعزيز والمكافآت، مجال المهام والواجبات، مجال العلاقة بين المعلمين والمدير، مجال التقدير واحترام الذات .

اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات التي توصلت إليها على النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و تحليل التباين الأحادي ، و اختبار - ت - و معامل ارتباط بيرسون و اختبار ANOVA ، وقد توصلت بعد تحليل البيانات إلى أن درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس كبيرة جدا في المجال الكلي و أبعادها ، كذلك بالنسبة للرضا الوظيفي في جميع مجالاته خاصة في (العلاقة بين المعلمين و المدير ، التقدير و احترام الذات) كما توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم ، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.63 هذا وفقا لمغترات الدراسة، وفي ضوء نتائج الدراسة خرجت الباحثة بمجموعة من التوصيات منها .

- الاهتمام أكثر من قبل مديري المدارس بالمعلمين وذلك بإعطاء المعلمين الفرص بصورة أوسع في الأعمال المدرسية .
- التخفيف قدر المستطاع من الأعباء الورقية التي تشعرهم بالملل وتحد من قدراته .
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية .

الدراسة الثانية: دراسة نماء جواد العبيدي 2012 والموسومة بـ " أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "

هدف البحث إلى التعرف على العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بجامعة تكريت بالعراق ، و معرفة الاثر بينهما و لتحقيق هدف البحث تم استفتاء عينة من 67 فردا من العاملين ، كما استخدم بعض الوسائل الإحصائية منها المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ، معامل الانحدار ، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها وجود

علاقة ارتباط بين المتغيرين بلغ 0.34 عند مستوى دلالة 1% بينما أشرت النتائج ارتفاع قوة العلاقة بين متغير عدالة التعامل و الأيمان بالمنظمة و بلغت 0.51 ، أما أهم الاستنتاجات فتمثلت بوجود ارتباط و تأثير بين أبعاد العدالة التنظيمية و أبعاد الالتزام التنظيمي و بنسب متفاوتة ، خلص البحث على اعتبار العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة في زيادة نسب الالتزام التنظيمي لدى العينة ، أما أهم التوصيات فتمثلت في :

- التشجيع على تبني بيئة تنظيمية تنمي مستوى الالتزام التنظيمي عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة مع مراجعة جميع السياسات والممارسات والخاطئة المبنية على النظرة التقليدية في الإدارة وفقا لمبدأ مفاده تحقيق العدالة بين الجميع .

الدراسة الثالثة: دراسة راتب السعود وسوزان سلطان 2009 الموسومة بـ "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها "

لأجل تحقيق هدف الدراسة تم استفتاء عينة مكونة من 450عضو، يشكلون نحو (15.5%) تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية للمجتمع الاصلي الذي يتكون من 2905 عضوا، ولغايات جمع البيانات، استخدمت أداتان الاولى لقياس العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية والاخرى لقياس الولاء التنظيمي عند أعضاء الهيئات التدريسية .

الأداة الاولى: وهي مقياس العدالة التنظيمية التي طورها (نيهوا ومورمان and Moorman Niehoff) والمكونة من 20 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد العدالة التنظيمية، 5 فقرات للعدالة التوزيعية، 6 فقرات للعدالة الاجرائية، 9 فقرات للعدالة التفاعلية وللإجابة على فقرات المقياس تم اعتماد سلم ليكرت (Likert) الخماسي .

الأداة الثانية: مقياس الولاء التنظيمي، استخدم المقياس الذي أعده بورتر وزملاؤه (Porter et

al 1974).المكون من 15 فقرة و للإجابة على هذا المقياس اعتمد مقياس ليكرت كذلك .

أما التقنيات والوسائل الاحصائية التي اعتمدت في هذه الدراسة لأجل معالجة البيانات والمعطيات المتحصل عليها، فقد استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على كل مقياس، كما أستخدم معامل الارتباط لحساب قوة العلاقة واتجاهها، وقد قسمت مستويات الاجابة الى ثلاثة مستويات، المستوى المنخفض 1.66 فأقل، المستوى المتوسط 1.67 – 3.33، المستوى المرتفع 3.33 فأكثر .

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- بعد العدالة التوزيعية، حصل هذا البعد على درجة ممارسة مرتفعة إذ بلغ 3.37 درجة، تعني أن أعضاء هيئة التدريس شعروا أن أعباءهم وواجباتهم الوظيفية مناسبة، كما أبدوا شعوراً بالعدالة تجاه ما يتقاضون من راتب .
- بعد العدالة الإجرائية، كذلك هذا البعد حصل على درجة ممارسة مرتفعة، فقد أظهرت النتائج أن القرارات الإدارية تطبق على جميع أعضاء الهيئة التدريسية بعدالة .
- بعد العدالة التفاعلية، حصل هذا البعد على درجة ممارسة مرتفعة، تعني هذه النتائج أن النمط الديمقراطي هو أساس التعامل مع الأعضاء، وأن مستوى العدالة مرتفع أيضاً .
- أما بالنسبة لمستوى الولاء التنظيمي فدللت النتائج بشكل عام مرتفعة إذ بلغت 3.54 درجة من مجموع 5 درجات، هذا يعد مؤشراً جيداً على توفر المناخ التنظيمي .
- فيما يخص العلاقة الارتباطية بين درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية، فإنه من خلال التحليل الاحصائي تبين أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط 0.46، هذا يعني أن الممارسات التي يقوم بها رؤساء الأقسام والمتعلقة بالعدالة التنظيمية تسهم بدرجة كبيرة في رفع درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية والشعور بالارتياح النفسي في عمله .
- وفيما يتعلق بعلاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع الأبعاد للعدالة والولاء التنظيمي حيث تراوح الارتباط ما بين 0.31 و0.45، وعليه فالعدالة التنظيمية تعمل بأبعادها على زيادة الصورة الايجابية للمنظمة.

الدراسة الرابعة: دراسة عامر علي حسين ال عطوي 2007

تختبر هذه الدراسة " علاقة الارتباط و الأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية و مستوى الأداء السياقية بأعضاء الكادر التدريسي " في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية في العراق ، و لتحقيق هدف البحث تم استفتاء المجتمع الاصلي الذي يتكون من 46 اطارا استخدم 43 استبانة بعد استبعاد الاستمارات الأخرى لعدم صلاحيتها للتحليل ، و ضمت الاستمارة التي اعتمدها الباحث على ثلاثة اقسام ، قسم خصص للمعلومات الشخصية ، و القسم الثاني يتكون من جزأين ، الجزء الأول يتعلق بقياس العدالة التنظيمية المدركة ، التي تضم 16 فقرة لكل بعد 4 فقرات ، وقد تبني المقياس المصمم من قبل (ريجو و كينه 2006 , Rego and Cunha , 2004 . Rego et al) بعد إجراء بعض التعديلات ليتوافق مع

بيئة العمل المحلية ، ووفق مقياس ليكرت Likert الخماسي ، أما الجزء الثاني فقد خصص لقياس أبعاد الأداء السياقي و هي بعد المواطنة و تشمل جانبيين اتجاه المنظمة و اتجاه الافراد و قد تم الاستعانة بالمقياس المصمم من قبل (بيكر و ريندال) (Becker and Randall,1994 بعد إجراء بعض التكيف عليه وفق مقياس ليكرت ، وفيما يتعلق بالبعد الثاني للأداء السياقي ، هو الالتزام التنظيمي فيضم 15 فقرة وفق مقياس (موداي Mowday et al.,1979)

أما بالنسبة للوسائل التي اعتمدها الباحث في دراسته، فهي كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف ومعامل الارتباط، وأهم النتائج التي توصل إليها هي :

- هنالك توجه إيجابي نوعا ما لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه العدالة التوزيعية يقابله توجه بين المعتدل والمنخفض اتجاه أبعاد العدالة التنظيمية الأخرى .
- ان مستوى الأداء السياقية بأبعاده كان فوق المعتدل ينتابه ارتفاع بمقدار بسيط للبعد الفردي للمواطنة على البعد المنظمي وكذلك لبعدها المواطنة بشكل اجمالي على الالتزام التنظيمي .
- وجود ارتباط معنوي ايجابي بين أغلب أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقية، وهذا يعني أن الأداء السياقي للفرد يزداد بازدياد مستوى شعوره بالعدالة التنظيمية وخاصة العدالة الاجرائية والعلاقاتية .
- وجود تأثير معنوي لكل من بعد العدالة الاجرائية والعلائقية على الأداء السياقية بأبعاده الثلاثة وهذا يعني أن العدالة الاجرائية والعلائقية تلعب الدور الأهم مقارنة بالعدالة التوزيعية والمعلوماتية في تحسين مستوى الأداء السياقية .

وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها:

من الأهمية أن تعمل عمادة الكلية على توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وخاصة الاجرائية والعلائقية وذلك من خلال مراجعة سياساتها، ومراجعة إجراءاتها في اتخاذ القرارات وفي اساليبها في التعامل مع أعضاء الكادر التدريسي وفق صيغة تضمن للجميع تحقيق العدالة والمساواة .

الدراسة الخامسة: دراسة قاسم نايف علوان 2007 الموسومة بـ " تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الاداري "

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الاداري

لمدينة سرت الليبية .

عينة الدراسة وكيفية اختيارها: يتكون مجتمع الدراسة من 170 فردا يشكلون جميع العاملين في المجمع الاداري لمدينة سرت، واشتملت العينة ثلاثة أقسام من المجمع اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، كما تم توزيع استمارات لكل قسم، وبلغت الاستمارات المسترجعة ما نسبته 80 %.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وعلى اسلوب الدراسة الميدانية التي استخدمت بياناتها من المصادر المكتبية والدراسات السابقة وكانت المصادر الاولية المتمثلة بالبيانات التي تم جمعها بواسطة استبانة تم توزيعها على العينة .

أداة القياس: تم توزيع استمارة تتكون من جزئين طبقا لمتطلبات الدراسة، الجزء الأول وهو عبارة عن أداة لقياس إحساس العاملين في العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة الذي أعده كل من (Niehoff and Moorman 1993) الجزء الثاني من المقياس خصص لقياس درجة انتشار الفساد الاداري من خلال 17 عبارة وللإجابة على فقرات المقياس تم اعتماد سلم ليكرت (Likert) الخماسي .

الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة : لغرض تحليل البيانات فقد تم اعتماد مجموعة من

الأساليب الاحصائية هي:

معامل (الفا كرونباخ) للتعرف على درجة ثبات مقياسي الدراسة الخاصين بالعدالة التنظيمية والفساد الاداري، التكرارات والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، أسلوب تحليل الانحدار البسيط .

نتائج الدراسة: بعد تحليل نتائج الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية توصل الباحث الى أن شعور الموظفين بوجود العدالة بلغ المتوسط العام، درجة متوسطة نسبيا حيث بلغ 2.82 وبنسبة مئوية 56% وانحراف معياري 0.26، اما بالنسبة للنتائج المتعلقة بدرجة انتشار الفساد الاداري فكانت متوسطة كذلك، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.4 وبنسبة مئوية 68% وانحراف معياري 0.5 .

اما بالنسبة لمعرفة تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري في المنظمات، فقد اشارت النتائج إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين احساس العاملين بالعدالة التنظيمية وانتشار الفساد الإداري ومقداره 0.85، وأن غياب العدالة التنظيمية مسؤول عن تفسير 72% من مستوى انتشار الفساد، بينما متغير عدالة الاجراءات مسؤول عن تفسير 16% من مستواه بينما يأخذ أعلى نسبة تأثير الفساد الاداري هو متغير عدالة التعاملات بنسبة 27 % من انتشار الفساد الاداري .

أهم التوصيات :

- 1- إعادة النظر في سياسات الاختيار والتعيين في المنظمات العامة محل الدراسة .
- 2- زيادة ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء، يجب أن يتصف هذا النظام بالعدالة التوزيعية.

3- غرس القيم الايجابية من خلال توفير المناخ التنظيمي الذي يدعم السلوك الأخلاقي .

الدراسة السادسة: دراسة محمد مصطفى الخشروم والموسومة ب " دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور

هدف البحث إلى دراسة دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور التي تواجه عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي بسوريا .
عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية، شملت على 180 عنصرا من مجموع العينة الأصلية التي تضم 336 .

أهداف البحث: تحديد الأهمية النسبية لعدالة التعاملات ومدى ارتباطها بصراع الدور، كما هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين عدالة التعاملات وضغوط الدور لدى عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي .
فروض البحث:

- 1 - عدالة التعاملات لا تؤثر معنويا في ضغوط الصراع لدى عناصر التمريض .
- 2 - لا توجد اختلافات جوهرية بين المتغيرات الديمغرافية للتمريض من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة وكل من عدالة التعاملات وضغوط صراع الدور .

أسلوب جمع البيانات: جمعت البيانات الأساسية بواسطة استبيان صمم لهذا الغرض، أعتمد فيه على مقياس ليكارث - الخماسي البدائل - ويتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام :

- قسم شمل المتغيرات الديمغرافية به أربعة اسئلة.
 - قسم خصص لقياس عدالة التعاملات مكون من 10 عبارات.
 - قسم لقياس صراع الدور مكون من 10 عبارات.
- أسلوب تحليل البيانات : تم تحليل البيانات و اختبار صحة الفرضيات على مجموعة من الأساليب الإحصائية هي :

- معامل ألفا كرو نباخ .
- التوزيعات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري).
- أسلوب تحليل الانحدار الأحادي .

-**منهج البحث :** تم اعتماد المنهج الوصفي للوصول إلى الأهداف ، و يقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسة المكتبية و الدراسة الميدانية .

-نتائج البحث : عدم وجود أثر معنوي بين عدالة التعاملات و صراع الدور

وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات الممرضين لعدالة التعاملات تعزى لمتغيرات الديموغرافية .

وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات الممرضين لضغوط صراع الدور تعزى لمتغيرات الديموغرافية .

-أهم التوصيات :

- التزام المديرين بالموضوعية في التعامل مع المرؤوسين .
- مشاركة عناصر التمريض للرؤساء في وضع الخطط والأهداف .
- تحسين العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل .
- الأخذ بمطالب التمريض عند اتخاذ القرارات .
- الاهتمام بعناصر التمريض ومعاملتهم باحترام .

الدراسة السابعة: دراسة صابرين مراد نمر والموسومة ب " أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي

-هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة .

-العينة و كيفية اختيارها : اعتمد على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ 1554 موظفا ، و بلغ حجم العينة 311 موظفا ، مثل هذا العدد نسبة 20 %.

-منهج الدراسة : لأجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي .

-أداة الدراسة : أعدت الباحثة استبيان ، و كانت أسئلتها ذات نهايات مغلقة ، ضم الاستبيان قسمين هما :

1.القسم الأول: يوضح الصفات الشخصية للمبحوثين وهي، مكان العمل، الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية، الراتب الشهري، العمر .

2. **القسم الثاني:** خصص لقياس مجالات الدراسة الذي تكون من 78 فقرة، 24 فقرة لقياس العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، 24 فقرة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي، 30 فقرة لقياس مستوى المواطنة التنظيمية.

- الأساليب الاحصائية :

- النسب المئوية، المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي .
- اختبار ألفا كرو نباخ وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان .
- معامل الارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط .
- اختبار (مان - وتني) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية، لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات الترتيبية .
- اختبار (كروسكال - والاس) لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية لمقارنة ثلاث متوسطات .

- نتائج الدراسة :

- أظهرت الدراسة وجود عدالة تنظيمية والالتزام تنظيمي بدرجة متوسطة وسلوك المواطنة بدرجة عالية لدى عينة الدراسة .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية .
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية بالنسبة للعدالة التنظيمية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الأداء السياقي بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى للصفات الشخصية، باستثناء متغير الجنس والخبرة .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الأداء السياقي بالنسبة للمواطنة التنظيمية تعزى للصفات الشخصية، باستثناء المؤهل العلمي .

-التوصيات :

- ضرورة تنمية وزيادة إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة .
- ضرورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم والسماح لهم بإبداء آرائهم، مما يساهم في جعل هذه القرارات أكثر فعالية .

- على المسؤولين الاهتمام بمفهوم العقد النفسي، الذي يحدد العلاقة الاجتماعية بين الأفراد والمنظمة وعدم الاقتصار على العقد الرسمي الذي يحدد العلاقة الاقتصادية بين الأفراد والمنظمة، لما له من أهمية كبيرة في إظهار سلوكيات المواطنة والالتزام الوظيفي .

الدراسات الأجنبية :

الدراسة الأولى : دراسة Ishak و الموسومة بـ 2009 The effect of larder- membre exchange on organizational justice and organizational citizenship behavior

يختبر الباحث في هذه الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والنظرية التبادلية بين القائد والأتباع، من خلال المشرفين وغير المشرفين من الموظفين في المؤسسات البنكية في ماليزيا .

تمت هذه الدراسة باستخدام 339 استبانة، وكانت أهم النتائج :

- تساهم عدالة التفاعلات في مستوى الإيثار لدى العاملين
- توجد علاقة بين عدالة التفاعلات ونظرية التبادلية بين القائد والأتباع وبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية .
- وجود دور مهم لبعد عدالة التفاعلات في فهم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المختلفة .
- لم تؤثر كل من العدالة الإجرائية والتوزيعية في جعل المرؤوسين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية .

-أهم توصيات الدراسة

- العمل على تعزيز العلاقة بين القادة والمرؤوسين، لأنها تعمل على وجود مستوى عال من العدالة التفاعلية والتي بدورها تعمل على زيادة مستوى الإيثار لدى العاملين .
- الاهتمام بمقياس مستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم
- إجراء دراسات أكثر عمقا حول علاقة نظرية التبادل الاجتماعي وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية .

الدراسة الثانية : دراسة Yilmaz 2008 و المعنونة بـ

"Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary school "

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك مدرسي المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، وما إذا كان إدراكهم هذه المتغيرات يختلف بناء على متغيرات الجنس ومجال التدريس والأقدمية وإذا كان هناك ارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية .

اعتمد الباحث على 424 مدرس المرحلة الابتدائية في مدارس أنقرة بتركيا، حيث كان ما نسبة 62.4% من المدرسين ذكورا ومن الاناث ما نسبة 37.6%، وأعتمد الباحث استبيان لجمع البيانات حول موضوع الدراسة .

وكانت النتائج المتوصل إليها هي :

- هناك إدراك موجب للعدالة والمواطنة التنظيمية لدى المدرسين .
- لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية في إدراك المدرسين للمواطنة التنظيمية .
- يوجد تأثير لسنوات الأقدمية على مستوى إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية .
- لا يوجد تأثير الجنس أو مجال التدريس على مستوى إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية .
- هناك علاقة موجبة بين إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية .

أهم التوصيات :

- إجراء دراسات مماثلة على مدرسي المدارس الإعدادية ومعاهد التعليم العالي .
- العمل على تحفيز المدرسين وخلق جو عمل مرن يساعد على زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية .
- العمل على زيادة سلوك المواطنة التنظيمية، لحل عدة مشاكل في المدارس التركية مثل تدريب المدرسين، تطوير المناهج، اختيار وتدريب الإدارة التعليمية .

الدراسة الثالثة : دراسة Sariah و الموسومة بـ 2006 "

The effect of organizational justice and leadership behavior to organizational citizenship behavior "

هدفت الدراسة معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، كما هدفت لتحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد أهم العوامل المؤثرة في مستوى العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثير ذلك على سلوك المواطنة التنظيمية .

تشكلت العينة من 103 أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات، كما قسم إلى أربعة أقسام: متغيرات ديمغرافية، العدالة التنظيمية، نمط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية . وكانت النتائج المتوصل إليها :

- أظهر الأكاديميين (عينة الدراسة) مستوى مقبول من سلوك المواطنة التنظيمية .

- أظهرت عينة الدراسة أعلى مستوى من سلوك المواطنة التنظيمية في بعد الكياسة ثم في بعد السلوك الحضاري ثم الروح الرياضية، الوعي والإيثار .
 - توجد علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثيرهما على سلوك المواطنة التنظيمية .
 - يؤثر نمط القيادة بشكل أكبر على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بالعدالة التنظيمية .
- أهم التوصيات كانت :

- حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يظهر في بطاقة الوصف الوظيفي للأفراد فعلى الإدارة العمل على تنمية سلوك المعاملة الحسنة للعاملين حتى ينعكس ذلك ايجابيا على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية .
 - ضرورة تنمية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية من خلال الاهتمام بجانب الحوافز المادية والمعنوية المناسبة وتهيئة جو عمل يتسم بالعدالة التنظيمية .
- الدراسة الرابعة: دراسة Rahim et al, 2001 والموسومة بـ

Do justice relationship with organization-directed reaction differ across?

- تناولت هذه الدراسة فحص العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين الالتزام ومعدل دوران العمالة في الولايات المتحدة الأمريكية وبنجلادش .
- ولأجل ذلك، تم اختيار عينة عشوائية قوامها 591 من أعضاء الأكاديميين والمدراء وهيئات تدريسية جامعية .
- وكانت أهم النتائج المستخلصة هي :

- وجود أثر معنوي للعدالة التنظيمية على كل من الالتزام التنظيمية ومعدل دوران العمالة .
- لا يوجد اختلاف بين الدولتين فيما يتعلق بتأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ومعدل دوران العمالة .

الدراسة الخامسة : دراسة 2000 Rahim

Do justice perception influence styles of handling conflict with supervisors , wath justice perception ,precisly

- هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وبين الأساليب التي يستخدمها المشرفون في مواجهة الصراع وإدارة النزاع مع المرؤوسين .
- ضمت عينة الدراسة 202 من الطلبة الذين أنهوا ثلاثة فصول دراسية في جامعة ولاية كنتاكي بأمريكا .

كانت النتائج المتوسل إليها هي :

- أن العدالة التنظيمية بأبعادها، لها تأثير ايجابي واضح في أساليب إدارة الصراع (التعاون، المساومة، والتجنب) وبشكل أكبر مع الاسلوب التكاملي في إدارة الصراع .
 - بينما ترتبط عدالة التوزيع ايجابيا مع أسلوب التجنب في إدارة الصراع .
- أهم التوصيات :

- إدارة الصراعات من خلال العمل على زيادة تنوع قوى العمل وايجاد اتصالات بعيدة المدى بين العاملين في القارات لتقليل تبعات الاختلافات الثقافية بين الشعوب والتي من شأنها العمل على زيادة الصراعات داخل المنظمة .

الدراسة السادسة: دراسة Neuhof & Moorman 1993 والموسومة بـ

Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and
organizational citizenship behavior

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين ثلاث متغيرات هي أسلوب القائد في الرقابة وإدراك العاملين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين .

-عينة الدراسة : شملت العينة 213 موظفا و 11 مديرا يعملون في الشركات الخاصة بالمسارح الوطنية في الولايات المتحدة الامريكية ، و لجمع البيانات تم استخدام الاستبيان و كأداة الدراسة .
وكانت النتائج التي توصلت لها الدراسة هي :

- وجود علاقة ايجابية قوية ومعنوية بين الالتزام الوظيفي والعدالة التنظيمية، باعتبار الالتزام التنظيمي هو رد الفعل الطبيعي للموظف إزاء شعوره بالعدالة التوزيعية .
 - إن درجة التزام الموظف تزداد بناء على جودة العلاقة بينه وبين منظمته ومع إحساسه بعدالة التوزيع والإجراءات وليس لأن عقد العمل بينه وبين المنظمة يتطلب ذلك .
 - وجود علاقة طردية بين عدالة الإجراءات وبعض ابعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية .
 - وجود علاقة عكسية بين عدالة التعاملات وبعض أبعاد سلوكيات المواطنة .
- أهم التوصيات :

- إجراء دراسة باستخدام عينة أكبر سنا، حيث أن عينة الدراسة هذه، كانت أعمار مفرداتها تتراوح بين 17 و 20 سنة .

- على المدراء إتباع أساليب في الرقابة من شأنها أن تعمل على زيادة اهتمام الموظفين بأداء أدوار إضافية وإعطائهم قدر من الثقة والمسؤولية في العمل .

الدراسة السابعة: دراسة مورمان Moorman 1991 والموسومة بـ " العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي

تكونت عينة الدراسة من 225 عضوا من المشرفين والمرؤوسين الإداريين العاملين في بعض مؤسسات القطاعين العام والخاص بالولايات المتحدة الأمريكية، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين إدراك المبحوثين لعدالة التفاعل مع المشرف وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية .

كما أوضحت الدراسة أن جميع ابعاد العدالة التنظيمية لها علاقة مهمة على مستوى الرضا الوظيفي على الرغم من أن هذا المستوى ليس له تأثير في سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يؤكد أن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة في علاقتها مع متغيري سلوكيات المواطنة والرضا الوظيفي .

الدراسة الثامنة: دراسة Forger & Konvsky, 1989 أجرى كل من (فولجر وكونفسكي) دراسة هدفت تعرف التأثيرات المحتملة لمحددات شعور العاملين بعدم عدالة الإجراءات والعدالة التوزيعية على كل من الثقة بالرئيس المباشر والانتماء للمنظمة والرضا عن الأجر .

تكونت عينة الدراسة من 217 فردا من العاملين بشركات القطاع الخاص الصناعي بالولايات المتحدة الأمريكية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية .

النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن العدالة التنظيمية لها علاقة إيجابية بالولاء التنظيمي وأن لمحددات الشعور بعدم عدالة الإجراءات تأثيرا سلبيا في الثقة بالرئيس المباشر والولاء للمنظمة، في حين كان تأثير محددات العدالة التوزيعية في رضا العاملين والأجر أكبر من تأثير عدالة الإجراءات .
تعليق عن الدراسات السابقة .

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية يمكن ذكر الملاحظات التالية :
-بحثت هذه الدراسات في متغير العدالة التنظيمية في المنظمات و علاقتها بمتغيرات عدة منها : الولاء التنظيمي ، الرضا الوظيفي ، الانتماء للمنظمة الأداء الوظيفي و خاصة الالتزام التنظيمي .
-مجملة الدراسات اتخذت الأسلاك الأكاديمية العليا ميدانا لها كالوزارات و الجامعات .
-دراسة شذى لطفي الوحيدة في حدود معرفة الباحث التي أجريت في قطاع التربية ، أما المتغير التابع فكان الرضا الوظيفي .

-دراسة محمد مصطفى في حدود معرفة الباحث الوحيدة التي درست متغير بعد من أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التعاملات) وعلاقته بضغط صراع الدور، يعد هذا الموضوع الأقرب إلى هذه الدراسة التي تدرس رد فعل نفسي ذو آثار سلبية على الفرد ووالإجهاد الوظيفي .

-من خلال نتائج الدراسات السابقة ، لوحظ أن هناك إجماع على وجود علاقة طردية بين شعور العاملين بالعدالة التنظيمية و باقي متغيرات الدراسة ، و أن هذه المتغيرات تؤثر و تتأثر ببعضها البعض .

-كانت أهم التوصيات التي تبنتها هذه الدراسات ، هو ضرورة العمل على زيادة شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية من خلال البحث عن الأساليب الإدارية التي تساهم في زيادة هذا الشعور .

علاقة الدراسات السابقة بموضع البحث

تتفق الدراسات السابقة بموضع هذا البحث في :

-جميع الدراسات تتفق في أن العدالة التنظيمية تتكون من ثلاثة أبعاد (التوزيعية ، الإجرائية و النفاعية)

-تتفق جميع الدراسات على أهمية العدالة التنظيمية في توطيد العلاقات الإنسانية و الاجتماعية بين المكونة البشرية للمنظمة (عمال، مشرفين، قادة).

- الاتفاق على التأثير الايجابي للعدالة التنظيمية على باقي القيم و السلوكيات التنظيمية كالولاء و الالتزام و الرضا الوظيفي .

-يتفق جميع الباحثين في العدالة التنظيمية، أن هذا المفهوم جديد على التنظيم والعمل، ووجب تكثيف الدراسات والبحوث فيه

6-2- دراسات سابقة تتعلق بالصراع التنظيمي :

الدراسة الأولى : دراسة أحمد سليمان 2000: إدارة الصراع التنظيمي، في منظمات البحث العلمي، بالتطبيق على معاهد البحوث الزراعية، وقد كانت عينة الدراسة 228 مفردة منهم 76 من الإداريين و 153 من الفنيين وهدفت الدراسة إلى التعرف على مظاهر، وأسباب الصراع، وطرق العلاج المتبعة للتعامل معه في هذه المنظمات، وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

إن أكثر أسباب نشوء الصراع هي الاتصالات، ونقل المعلومات، وعدم التوافق مع الأسلوب الإداري، وعدم ملائمة الفرد لاحتياجات الوظيفة، كما إنه يوجد صراع بين الفنيين وبعضهم البعض، ومن أهم أسبابه توازن القوى، والمنافسة على الموارد المحدودة، وتداخل الاختصاصات، كما أن الباحث أثبت أن هناك صراع بين الإداريين والفنيين؛ والسبب في ذلك يرجع إلى التخصص والإجراءات، والحوافز والمكافآت ، والمنافسة على الموارد المحدودة .

الدراسة الثانية : دراسة علي غربي 2002 : العلاقات الصناعية لمجتمع المصنع وهي دراسة لمؤسستي سوناكوم بقسنطينة ومؤسسة سامباك بسكيكدة .

تناول الباحث إشكالية العلاقة الموجودة بين التسيير الاشتراكي للمؤسسات وقلة ارتفاع نسبة الصراع الصناعي وخصوصا الإضراب الصناعي، وكانت الفرضية العامة كالآتي: أن هناك علاقة عكسية بين وضوح ظاهرة الإضراب وبين التطبيق الكامل للتسيير الاشتراكي للمؤسسات.

واعتمدت الدراسة على عدة مناهج: المنهج المقارن، المنهج الوصفي، المنهج الإحصائي مستندا إلى أدوات الدراسة التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان. واعتمدت الدراسة على عينة عشوائية وتوصلت الدراسة إلى:

- عجز التسيير الاشتراكي عن التخفيف من حدة الاضطرابات.

- الإدارة في التنظيم الاشتراكي هي المستحوذ الرئيسي على حق اتخاذ القرارات.

- ضعف الاتصال بين الإدارة والعمال على مستوى المؤسسة.

- سياسة الترقية تخضع للمحسوبية والوساطة والقربية وتدخل العوامل الذاتية كمحددات للترقية.

والخلاصة من كل هذا فإن هذه الدراسة تكشف عن عجز التسيير الاشتراكي للمؤسسات في

التخفيف من حدة الإضرابات وبالتالي لا يجسد الديمقراطية الصناعية الفعلية.

كما يلاحظ أن هذه الدراسة على شكل واحد من أشكال الصراع داخل المؤسسة الصناعية وهو الإضراب.

الدراسة الثالثة : دراسة ناصر قاسيمي(2005): الصراع التنظيمي وفاعلية النظام الإداري وهي

دراسة حالة الجماعات المحلية بالجزائر، تناول الباحث إشكالية تتمثل في : ماهي عوامل الصراع داخل

التنظيم الإداري الجزائري وكيف يؤثر الصراع في فاعلية التسيير وجاءت فرضيات الدراسة على النحو

الآتي: تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية لإثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم و التي تؤثر

في فاعلية التسيير .

- كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات أدى ذلك إلى إثارة مظاهر

الصراع .

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستند إلى أدوات منها: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة واعتمدت الدراسة على عينة تتكون من 203 أفراد وتوصلت الدراسة إلى:

- ينشأ الصراع نتيجة لتكوين جماعات تميز الواحدة عن الأخرى بميزات مثل الانتماء إلى فئة عمرية محددة أو المكان والانتماء الجغرافي لكل عامل.

- عدم أداء المهام في وقتها من مؤشرات الصراع والذي يتخذ البعض للتعبير عن عدم الرضا والتعبير عن الصراع، لذا يتخذ وسيلة من وسائل تعطيل المهام وهو رسالة إلى الطرف الآخر لا يفهمها إلا هو أو القريب من الصراع .

الدراسة الرابعة خرموش مراد 2002: أثر الصراع التنظيمي على الأداء المهني للعمال، وكانت إشكالية الدراسة تتمحور حول مدى تأثير الصراع التنظيمي على الأداء المهني للعمال في المؤسسة الصناعية الخاصة، وجاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- يتخذ الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة أنماط ومظاهر عديدة ومتنوعة.
- تشجع ظروف العمل السائدة في المؤسسة الصناعية الخاصة على أداء مهني جيد.
- كما اعتمد الباحث في دراسته على منهجين الأول وصفي والثاني المنهج الإحصائي، واستند في دراسته على أدوات لجمع البيانات منها الملاحظة والاستمارة وقد تم اختيار عينة منتظمة وذلك لأن مجتمع البحث متجانس وتكونت من 215 فردا تضمنت 3 فئات: إطارات، عمال تحكم، عمال إنتاج وتنفيذ.

ومن أهم ما توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أهم أشكال الصراع بين العمال والإدارة داخل المؤسسة الصناعية الخاصة تتمركز بدرجة أولى في الصراع بين العمال والإدارة بينما يكون الصراع بين العمال بدرجة أقل ثم يليها الصراع فيما بين الإداريين.
- الصراع بين العمال والإدارة يتمحور حول مشاكل تخص علاقة العامل وسير العمل وقد نتج عن هذا أساليب للتعبير عن الصراعات كإهمال العمل والتغيب والتخريب هذا فيما يخص الأساليب الخفية أما المعلنة تكاد تتعدم خاصة الإضراب.

- تؤثر ظروف العمل بشكل كبير على أداء العامل وهذا ما اتضح في الدراسة كالضوضاء بنسبة كبيرة.

الدراسة الخامسة: دراسة حريم حسين 2003: قام حسين حريم بدراسة للتعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المصارف التجارية الأردنية، وتحديد أي من الأساليب الأكثر

تطبيقاً، وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق الأساليب تعزى لعوامل (المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي، والعمر) واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت دراسته 550 موظفاً، وقد تم تصميم استبانة تشمل 20 عبارة تغطي أساليب إدارة الصراع التنظيمي، الخمسة الأكثر شيوعاً: التعاون، المساومة، التهرب، التنازل، الإجبار، وأشارت نتائج الدراسة إلى استخدام الاستراتيجيات الخمسة الآتية بالترتيب من حيث مدى التطبيق: التعاون، المساومة، الإجبار، التهرب، التنازل. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في مدى تطبيق الأساليب المذكورة تعزى للعوامل المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق تعزى للجنس.

الدراسة السادسة : دراسة الحياي (2005) "أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية العراقية"

هدف البحث إلى التعرف على الأسلوب الشائع في معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاكات الإدارية والتدريبية في المنظمات الرياضية في المنطقة الشمالية من العراق، والتعرف على فاعلية معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاكات الإدارية والتدريبية في المنظمات الرياضية في المنطقة الشمالية، ومقارنة فاعلية معالجة الصراع التنظيمي بين المنظمات الرياضية وملاكاتها الإدارية والتدريبية في المنطقة الشمالية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح كما ضم مجتمع البحث وعيناته فضلاً عن أدواته التي تطلبت بناء مقياس لأساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاكات الإدارية والفنية في المنظمات الرياضية وبعد استكمال الشروط العلمية الخاصة ببناء هذا المقياس تم تطبيقه على عينة قوامها (320) إدارياً ومدرّباً ومساعداً للمدرّب موزعين على أندية واتحادات ومراكز شباب المنطقة الشمالية، وتمت معالجة البيانات إحصائياً عن طريق الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الفرضي والنسبة المئوية وتحليل التباين باتجاه واحد واختبار دنكن لمعرفة دلالة الفروق وقد توصل الباحث إلى عدة استنتاجات منها:

1- أسلوب المواجهة أكثر الأساليب استخداماً من قبل إداريي المنظمات الرياضية ومدرّبيها في المنطقة الشمالية.

2- أسلوب التهدة أكثر الأساليب استخداماً من قبل مساعدي مدرّبي المنظمات الرياضية في المنطقة الشمالية.

3- فاعلية الملاكات الإدارية والتدريبية في معالجة الصراع التنظيمي باستثناء مساعدي المدربين في الاتحادات الرياضية الفرعية.

4- تفوق ملاكات الأندية الرياضية والاتحادات الرياضية الفرعية على أقرانهم في مراكز الشباب.

الدراسة السابعة: : دراسة علي، 2008 دراسة عنونها (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة

الصراع في منظمات الأعمال العراقية): هي دراسة نظرية تنطلق أساساً من قناعة باختلاف النظرة إلى الصراع وبشكل كبير، حيث ينظر إليه بأنه أمر لا يمكن تجنبه بل إنه أمر مرغوب فيه، لذلك فإن الاتجاه الحديث هو كيفية إدارة الصراع بحيث تكون المنظمة قادرة على تكيفه لمصلحتها وتحقيق أهدافه. وتتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حالة التوازن من أجل الاستمرار بالعملية الإبداعية وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية. وفي العراق ومن أجل مواجهة مشاكل البيئة الخارجية ومنها مشكلة الصراع القائم في العملية السياسية الجارية وانعكاساتها على واقع البيئة الداخلية للمنظمات العراقية، فقد تطلب الأمر بحث استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومدى إمكانية تكيفها وتطويرها واستخدامها في منظمات الأعمال العراقية كاستراتيجيات مقترحة.

لقد تضمنت الدراسة ثلاثة مباحث، تناول الأول الصراع التنظيمي: مفهومه، مراحل، نماذجه، مستوياته، أسبابه، مؤثراته، وفوائده. وتضمن الثاني استعراضاً لاستراتيجيات إدارة الصراع على وفق ما جاء في الفكر التنظيمي الحديث. وخصص الثالث لطرح توصيات عامة للمديرين مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية.

الدراسة الثامنة: دراسة العبيدي، 2008

دراسة عنونها (استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهدافه المنظمة): تتصدى هذه الدراسة لمشكلة تكمن بصيغة تساؤلات كالتالي:

1- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أساليب الصراع والأهداف التنظيمية؟

2- هل تؤثر أساليب إدارة الصراع في الأهداف التنظيمية؟

3- هل من الضروري وجود مستوى مرغوب من الصراع داخل المنظمة؟

4- ما هي الأساليب الأكثر استخداماً من قبل الإدارات لحل الصراعات؟

تتجسد أهمية الدراسة في أهمية الدور الذي تمارسه الموارد البشرية المؤهلة في إدارة الصراعات والتعامل معها بوصفها من الظواهر الإدارية المهمة التي ينبغي كل إداري الانتباه لها كونها تؤثر بشكل سلبي على سير العمل في المنظمات وتؤثر في كفاءة وفاعلية المنظمة.

أجريت الدراسة في كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، وشملت مستوى الإدارة الوسطى والدنيا فيه. وتركزت الدراسة على تناول العلاقة بين متغيرين أساسيين هما (أساليب إدارة الصراع وبعض مؤشرات أهداف المنظمة) وما يتفق مع هذين المتغيرين من متغيرات فرعية، واعتمد فيها المقابلات الشخصية والاستبانة المصممة على وفق مقياس (ليكرت) الخماسي وتضمنت استمارة الاستبانة مجموعتين من الأسئلة اختصت الأولى منها بالمعلومات والسمات الشخصية، وركزت المجموعة الثانية على متغيري الدراسة المذكورين واستخدمت فيها أساليب إحصائية للقياس والتحليل والاختبار هما معامل (F) و (T) الحاسوبي واختباري (SPSS) الارتباط ومعامل الانحدار باعتماد برنامج لقد أظهرت النتائج بعد تنفيذ الاستبانة على العينة المختارة وإجراء الاختبارات الإحصائية المذكورة أن العلاقة الأكبر هي للعلاقة الإنسانية عند استعمال أسلوب التعاون في إدارة الصراع والتي لها الأثر في زيادة إنتاجية العاملين.

الدراسة التاسعة: دراسة عيسى، 2010 دراسة عنوانها (تأثير الآليات التنظيمية الداخلية في نواتج الصراع : دراسة ميدانية في كلية شط العرب الجامعة): تحاول هذه الدراسة معالجة مشكلة للبحث عن الآليات التي تمكن من إدارة الصراع باتجاه النواتج الإيجابية المرغوبة، والاحتفاظ بالصراع بصفته أحد العوامل المهمة في

تحسين أداء المنظمة. وتم عرضها بالتساؤلات:

- 1- هل إن الصراع التنظيمي عنصر ضروري في حياة المنظمة واستمرارية بقاءها؟
 - 2- هل يمكن تحقيق الجوانب الإيجابية من الصراع والتي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي؟
 - 3- هل هناك آليات تنظيمية يمكن استخدامها لبلوغ النواتج الإيجابية المرغوبة من الصراع؟
- وتهدف الدراسة إلى:

- 1- توسيع مدارك المدراء وتصوراتهم حول أهمية الصراع التنظيمي، والنواتج الإيجابية المتوقعة منه.
- 2- توجيه المدراء نحو الآليات التنظيمية التي تسهم في بلوغ النواتج الإيجابية للصراع، وتوجيهه نحو تحسين الأداء التنظيمي.

3- اختبار مدى علاقة وتأثير الآليات التنظيمية الداخلية للصراع (آليات التماسك التنظيمي) في النواتج الإيجابية المتوقعة من الصراع.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحلي لي وذلك باستخدام استمارة استبانة كأداة في جمع البيانات وتم تدعيمها بتحديد حالات الصراع الفعلية الواقعة في مجال الدراسة، إذ يتألف مجتمع الدراسة من التدريسيين والإداريين والبالغ عددهم (50) شخصًا، وتم اختيار عينة قدرها (40) واعتمدت أساليب قياس وتحليل واختبار متمثلة في (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وعلاقات الارتباط، ومعاملات الانحدار).

توصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة منه ا :إن الصراع للأسباب الثقافية هو الأكثر هيمنة في الكلية مقارنة بالأسباب الأخرى، وإن آليات المحاوره والتقارب والتوضيح هي الأكثر تأثيرًا في تحقيق النتائج الإيجابية للصراع التنظيمي.

وقدمت عدة توصيات منه ا :ضرورة التخفيف من تأثيرات الاختلاف الثقافي في داخل الكلية في توليد الصراع وزيادة حدته، واعتماد استراتيجية الإقناع والتقارب في وجهات النظر والتحاور في معالجة الصراع، وتطوير آليات تنظيمية وإدارية لاحتواء النتائج السلبية وتعزيز النتائج الإيجابية، وتطوير نظام يضمن العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت بين كافة العاملين (تدريسيين، موظفين، عمال).

الفصل الثاني : العدالة التنظيمية

تمهيد

1-الجزور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية

2-تعريف العدالة التنظيمية

3-أبعاد العدالة التنظيمية

4-نظريات العدالة التنظيمية

5-نماذج العدالة التنظيمية

6-أهمية العدالة التنظيمية

7-الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعتبر العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية المهمة والفاعلة حيث حظيت باهتمام الكثير من الباحثين وكذلك جميع المنظمات والمؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية. فهي تعتبر متغير مهم وله تأثير كبير على المؤسسة وعلى وظائفها وتكمن أهميتها في عدالة الإجراءات وعدالة المعاملات...إلخ. ، إذ أن إحساس العاملين بالعدالة يمكن أن يؤدي إلى حدوث ارتفاع مستويات الأداء التنظيمي، وزيادة ثقتهم في إدارة المؤسسة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، ففي الحالات التي يشعر العاملين بعدم العدالة قد يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي بصفة عامة. ونظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية فإن تطبيق قيم العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المؤسسة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل اتجاهات إيجابية لدى العاملين فيها وعلى قدرة تلك المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والأحداث وقد تم اختيار هذا الموضوع نظرا لحساسية ونجاح ومدى أهميته في سير المؤسسات.

1 - المراحل التاريخية للعدالة التنظيمية

عرفت العدالة منذ بداية ظهور الإنسان وشعر بها ومارسها، وتناولتها جميع فئات الشعوب فقد تناولتها الحضارة اليونانية والإسلامية وحضارات العصور الوسطى، وقد عرفت باللغة اليونانية باسم "كانون" وتعني العصا المستقيمة ومنها العدل.

1.1 : العدالة عند أرسطو :

مفهوم العدالة عند أرسطو: يشمل دالتين وهما العدالة العامة والعدالة الخاصة.

✓ العدالة العامة:

يقصد بهذا المفهوم علاقة الفرد بالمجتمع، (المؤسسات الاجتماعية)، هنا يكون الفرد طرفاً للفضيلة، بمعنى درجة الامتثال للقوانين، فالإنسان الفاضل هو الذي يعمل وفق القوانين، شريطة أن تكون هذه القوانين مبنية على أسس ومبادئ الفضيلة.

✓ العدالة الخاصة:

تدل هنا العدالة على ما ينبغي أن يكون عليه سلوك الفرد في تعامله مع غيره من أفراد المجتمع، فالعدالة الخاصة هنا تدل على السلوك الفاضل في جميع مجالات النشاط الإنساني ويقتضي على المرء أن يقنع بقسمته ولا يطمع بما في أيدي الناس وفي حقوقهم وأن يسعى الإنسان دائماً الفاضل إلى الحصول على القسمة التي تمثل القيمة بين الحد الأعلى والحد الأدنى.

أنواع العدالة عند أرسطو:

بالنسبة لأرسطو هناك نوعان من العدالة، التوزيعية والتصحيحية.

أ-العدالة التوزيعية:

يشمل هذا النوع من العدالة الخيرات وجميع الأشياء التي يمكن توزيعها بين أفراد الجماعة الإنسانية ويستلزم تحقيق هذا النوع من العدالة وجود شخصين وشيئين يراد توزيعهما بينهما وتقضي العدالة أن تظل وضعية كل واحد من الطرفين كما كانت عليه قبل عملية التوزيع، معنى ذلك أن يتم التوزيع للأشياء بما يتناسب مع ما يستحقه كل طرف وأن أي أحد لا يحقق أية مكاسب على حساب الآخر.

ويرى أرسطو أن العدالة التوزيعية التي تخص التعاملات بين الأفراد، يمكن تطبيقها على التعامل بين مؤسسات الدولة فيما يخص توزيع المناصب والخدمات كالتعليم والصحة وتقضي العدالة أن تقدم الدولة الخدمات الأساسية لجميع المواطنين دون تفضيل أو تمييز بعضهم على بعض، مع مراعاة استعداداتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم وإذا كان عكس ذلك فإن الدولة تعتبر جائرة وغير عادلة.

ب- العدالة التصحيحية :

يقصد بهذا المفهوم لدى (أرسطو) إعادة الحق المنتهك إلى نصابه ويميز بين نوعين من العدالة التصحيحية - العدالة التصحيحية المتعلقة بالمعاملات الإرادية والاختيارية التي تتم بين الأفراد كالبيع والشراء الخ، في هذا النوع تقتضي العدالة على القاضي أن يتعامل مع المتنازعين على قدم المساواة ولا ينظر الى أحد منهما على أنه طيب أو خسيس، فقط ما يقوم به هو إظهار الحيف الذي لحق أحدهما وتصحيحه وإعادة الامور إلى نصابها.

- العدالة التصحيحية المتعلقة بالمعاملات اللاإرادية وهي المعاملات العنيفة السرقة والانتهاكات وإتلاف الممتلكات والمضايقات والاهانات... الخ، وكل ما هو سلوك إجرامي، والهدف هنا يكون العقاب وتصحيح الضرر، وإعادة الاعتبار للمتضرر. (عبد الملك عودة، 1963، ص 59)

2.1 العدالة في الإسلام:

العدل قيمة اجتماعية عميقة داخل المجتمع الانساني، تحميه من الجور، الذي يمكن أن يلحقه من الحيف والجور الذي يطال طبقاته الاجتماعية، إذ أن العدل أساس الحكم وعمدة البناء الاجتماعي وأساس التقدم وقوام التحضر الإنساني الذي يمكن أن يصل إليه المجتمع، ذلك أن حضور العدل في الممارسة الاجتماعية، معناه ارتفاع قيمة التكريم الذي منحه الله تعالى للإنسان وتجاوز مسببات خراب العمران البشري بنظر(ابن خلدون)، الذي يقضي على معاني الحياة الإنسانية الكريمة و يعرض الاستقرار الاجتماعي إلى اضطراب عميق يمكن أن يقضي على الوجود الحضاري .

ولقد جاءت الشريعة الاسلامية كاملة، ناسخة لما قبلها من الشرائع، حيث أنها حققت للبشرية حياة رغيدة، وتكفلت برعاية الانسان منذ ولادته وحتى وفاته، ورسمت له الطرق ووجهته حيث الوجهة الصحيحة، فأصبح المسلم يتمتع بكافة حقوقه، وشبهته بالجسد الواحد مع إخوانه يحب كل واحد منهم لأخيه ما يحب لنفسه ويعامله كما يحب أن يعامل به ويصونه في عرضه وماله ونفسه، وابتغت العدل المطلق فنظرت إلى الفرد من خلال طبيعته البشرية، وعالجت الإنسان بحسب فطرته التي فطر عليها.

إن الدين الاسلامي هو دين العدل، فقد تسمى الخالق بالعدل و العادل من بين أسماءه الحسنی، بل أن العدل أول صفات الله التي يقوم بها على خلقه، قال تعالى { شهد الله أنه لا إله إلا هو و الملائكة و أولو العلم قائما بالقسط}{آل عمران ، الآية 18}، وتعدد ذكر العدل و العدالة في الكثير من الآيات القرآنية و الاحاديث النبوية الشريفة ، وسير الصحابة رضي الله عنهم، قال تعالى { إن الله يأمر بالعدل و الإحسان } (النحل الآية 90) و قال رسول الله صلى الله عليه و سلم { إن المقسطين عند الله على منابر من نور عن يمين الرحمن ، وكلتا يديه يمين الذين يعدلون في حكمهم و أهليهم و ما ولو } (صحيح البخاري). (واكد رابح، 2011، ص 93) .

والعدالة في الإسلام لا تتأثر بحب أو بغض ولا تفرق بين مسلم وغيره، بل يتمتع به جميع المقيمين في بلاد الإسلام وغير المسلمين مهما كان بين هؤلاء وأولئك من مودة أو شنان، لقوله تعالى ﴿يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون﴾ (المائدة، آية 8).

فالعدل في الإسلام ميزان الله على الأرض، به يؤخذ للضعيف حقه وينصف المظلوم ممن ظلمه، وفي الحديث القدسي ﴿يا عبادي إني حرمت الظلم على نفسي وجعلته بينكم محرماً فلا تظالموا﴾، وأبواب السماء مفتوحة أمام الإمام العادل وأمام المظلوم على سواء، يقول عليه الصلاة والسلام ﴿ثلاثة لا ترد دعوتهم، الإمام العادل، والصائم حتى يفطر، ودعوة المظلوم﴾ (سنن الترمذي).

إن العدل في الشريعة الإسلامية يشمل كل ميادين الحياة، كقيمة عليا وكأساس للتعامل في المجتمع الإسلامي ضمن مختلف أوجه التعاملات، فقد تجسدت العدالة في الإدارة الإسلامية في العدل بالقول والعمل والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وفي النساء وفي الأقارب والأولاد والضعفاء وحتى في الجوارح، فضلا عن العدل في الشهادة وفي الحكم ومثالا على ذلك:

في القول، قال تعال ﴿وإذا قلتم فاعدلوا﴾ (الأنعام، آية 152).

في العمل، يقول عليه الصلاة والسلام مخاطبا أهله ﴿التمسوا لكم عملا ينجيكم من الله فو الله لا أغني عنكم من الله شيئا﴾.

في النساء، الإسلام لا يعترف بالترقة الجائرة بين الرجل والمرأة في معنى الإنسانية المشترك، وفي حق كل واحد منهما، بأن يتمتع بمقتضيات حياته النوعية وخصائصه الطبيعية، في إطار الحق والعدل، يقول الله تعالى ﴿ومن يعمل الصالحات من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فأولئك يدخلون الجنة ولا يظلمون نقيرا﴾ (النساء، الآية 124).

في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ﴿كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر﴾ (آل عمران، آية 110).

العدل في القصاص والحدود، كذلك تناولت عدالة الإسلام الحدود، إذ جعلتها متفاوتة لكي يتناسب الحد مع الجرم.

العدل في الشهادة، والشهادة في الإسلام حق واجب الأداء، فكل مسلم أو مسلمة مطال بأداء الشهادة وعدم كتمها ﴿ومن أظلم ممن كتم شهادة عنده من الله وما الله بغافل عما تعملون﴾ (البقرة، آية 135).

العدل في الحكم، فقد أمر الله تعالى الرسول عليه الصلاة والسلام أن يحكم بالعدل، وذلك في قوله تعالى ﴿وإذا حكمت فاحكم بينهم بالقسط إن الله يحب المقسطين﴾ (المائدة، الآية 42).

1.3: المداخل النظرية للعدالة التنظيمية

1.3.1- عدالة المدخل الكلاسيكي للإدارة:

1.1.3.1 العدالة و الإدارة العلمية

يمثل هذا التوجه (فريدريك تايلور F , Taylor) و منه كانت بداية التفكير الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية ، فمن خلال دراساته استهدف تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين و أصحاب العمل إلى مصالح مشتركة ، و ذلك عن طريق البحث في كيفية زيادة إنتاجية العاملين بما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة و ربط مصالح العاملين بمصالح العمل ، و من هذا المنطلق حدد (تايلور) المهمة الأساسية للمدير على أنها تتضمن تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل، مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت و قد لاحظ (تايلور) أن العاملين لا يبذلون أقصى جهودهم أثناء العمل ، مما زاد في نسبة تلف الإنتاج ، و من ثم انخفاض إنتاجية العاملين و تدهور ربحية المنظمة، و هذا هو المبعث الأساسي لإحساس العاملين بعدم العدالة التنظيمية.

و على ما سبق افترض (تايلور) أنه يمكن زيادة إنتاج العاملين عن طريق مدخل علمي للإدارة يهدف إلى تنمية قدرة المديرين على توجيهه و دعم العاملين مع توفير الحوافز المناسبة لهم ، لتشجيعهم على زيادة الإنتاج ، مع أهمية تحسين ظروف العمل المادية التي يعمل بها العاملين ، التي كانت جد متدهورة بشكل يصعب معه التفكير في زيادة الإنتاج ، و من هنا ركز (تايلور) على مفهوم تقسيم العمل و التخصص، من خلال تفتيت الوظيفة الواحدة إلى مجموعة من الوظائف ، على أن يتخصص كل فرد في أداء إحدى تلك الوظائف ، كما أدخل مفهومًا مهمًا آخر ضمن المفاهيم الإدارية وهو دراسة الحركة و الزمن ، و يعد هذا المفهوم الأساس العلمي لتحليل الوظائف إلى مكوناتها الأساسية ، للتعرف على الحركات الضرورية منها و غير ضرورية.

و يقصد بالحركات غير الضرورية ، مجموعة الأنشطة التي يؤديها الفرد و التي تقلل من الإنتاج ، و عليه وجب استبعادها ، أما الحركات الضرورية هي تلك الأنشطة التي لا بد منها لإتمام الوظيفة ، وغالبا ما يتم تدريب العامل على أدائها في أوقات معيارية.

بالرغم من الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية و خاصة المبادئ التي نادى بها و التي أصبحت غير مناسبة للمنظمات الحديثة ، إلا أنها في حقيقة الأمر ، تمثل الأساس القوي الذي يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ العديد من القرارات التنظيمية ذات الارتباط الوثيق بالعدالة التنظيمية خاصة في المجالات التالية: -

✓ تصميم ظروف عمل مناسبة و صحية .

✓ تصميم نظم الحوافز و ربط أجور العاملين بالإنتاج.

- ✓ تصميم الوظائف.
- ✓ تصميم نظم الاختيار و التعيين.
- ✓ تصميم نظم الترقية.
- ✓ تصميم نظم التدريب و تنمية المستقبل الوظيفي للعاملين.
- ✓ تصميم برامج تنمية القيادات الإدارية.

2.1.3.1 - عدالة مبادئ الإدارة

في الوقت الذي اقترح فيه (تاييلور) الإدارة العلمية ، اقترح العالم الفرنسي (هنري فايول H. Fayol) مدخل مبادئ الإدارة ، غير أن مدخل هذا الأخير اهتم بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية ، و حدد وظائف المدير الأساسية في وظائف التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة ، إضافة إلى ذلك فقد حدد (فايول) مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل ، و هذه المبادئ على ارتباط مباشر بالعدالة التنظيمية ، و يمكن تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأنواع العدالة كما يلي:

أ (مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع :

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة و التي تتضمن ما يلي:

- ✓ **تقسيم العمل** : يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة ، يهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العامل ، يؤدي ذلك بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته و من ثم مخرجاته الوظيفية .

- ✓ **الأجر المناسب** : يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ، و من هذه المتغيرات أسعار السلع و الخدمات ، مستوى المعيشة ، و مستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة ، و أن يشعر الفرد أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله و إلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع .

- ✓ **الترتيب** : لزيادة درجة الكفاءة و التنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها.

ب) مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات :

- هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة و التي تتضمن ما يلي:
- ✓ وحدة الهدف : المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك و محدد و واضح.
 - ✓ المساواة و العدل : كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين و اللوائح بشكل عادل و عدم الالتزام بهذا المبدأ يؤدي إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.
 - ✓ السلطة و المسؤولية : السلطة هي حق إصدار الأوامر و ممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين و ترتبط السلطة بالمسؤولية ، و المسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة، و بالتالي فإن من يحصل على سلطة ما لابد أن يتحمل المسؤولية.
 - ✓ تسلسل السلطة : توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه ، و غالبا ما تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل.
 - ✓ الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية : يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين ، و تظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التنقل التنظيمي و اتجاه معظم المؤسسات إلى تقليل حجم العمالة.
 - ✓ المركزية : تركز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص واحد أو مجموعة من الأفراد.

ج) مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات :

- هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين و التي تتضمن ما يلي:
- ✓ وحدة الأمر : الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط .
 - ✓ التأديب : إن توقيع العقوبات يعتبر أمرا ضروريا ، لضمان عقاب غير الملتزمين ، بشرط تطبيق العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة ، و أن يطمئن العاملين إلى سلامة تلك الإجراءات.
 - ✓ المبادرة : لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة و دعم روح التجديد و الابتكار.
 - ✓ المصلحة العامة : الأولوية للمصالح العام و ليس للمصالح الفردية ، و يمثل هذا المبدأ ركنا أساسيا من أركان العدالة التنظيمية ، فشعور الفرد بتغليب المصالح الفردية على المصالح العام خاصة في مجالات الاختيار و الترقية و إنهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات و سلوكيات العاملين .
 - ✓ روح الفريق : يجب على الإدارة أن تنمي التعاون و روح الفريق بين العاملين .

3.1.3.1- العدالة في التنظيم البيروقراطي

اقترح (ماكس فيبر Max Weber) نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين ، و التي أدت إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية للمنظمات و خلل في شعور العاملين بالعدالة التنظيمية ، و هذا بسبب الفهم الخاطئ لمفهوم السلطة ، فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها ، بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة ، و يبني مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين منظمات نموذجية و مثالية عادلة ، على أساس من المنطق و النظام و السلطة الوظيفية ، و طبقا لهذا النموذج فإن أهم خصائص المنظمات البيروقراطية ما يلي:

✓ تقسيم العمل.

✓ تسلسل السلطة.

✓ قوانين العمل الرسمية.

✓ الموضوعية بدلا من الشخصية.

✓ الترقية على أساس الجدارة و ليست الأقدمية.

إن المنظمات البيروقراطية تضمن إلى حد كبير زيادة في كفاءة التنظيم و تحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية ، غير أن هذا المدخل لاقى الكثير من الانتقادات نظرا لارتباطه بفكرة التوسع في تطبيق حرفية القوانين و البطء في الأداء و تعطيل العمل.

لقد تعرض المدخل الكلاسيكي للعديد من الانتقادات نتيجة التركيز على رشد العاملين و رغبتهم الاقتصادية في تحقيق التوزيع من خلال الحصول على عائد مادي مناسب لما يبذلونه من جهد في العمل، غير أن مثل هذه النظرة لا تخلو من الجدل في كيفية تحقيق العدالة التنظيمية و ذلك للأسباب التالية:

✓ الإنسان ليس آلة: افترض المدخل الكلاسيكي أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المالي ، و تجاهلت كون الإنسان كائن اجتماعي في المقام الأول ، و عليه الافتراض الذي قدمته المدرسة الكلاسيكية

غير واقعي نظرا لوجود حاجات اجتماعية ذات تأثير كبير على دوافع الإنسان إلى جانب الحوافز المادية.

✓ لا يوجد نموذج أمثل للعدالة : إن النماذج التي اقترحتها تلك النماذج تبقى مثالية ، و من الصعب إيجاد نموذج

موحد قابل لتطبيقه على كافة التنظيمات باختلاف أشكالها و أحجامها ، بمعنى أن العدالة تتأثر بالعديد من

العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل ما على مفهوم العدالة ، من هذه العوامل المتغيرات الثقافية و الاجتماعية

إضافة إلى المتغيرات السياسية و الاقتصادية.

✓ التخصص و تقسيم العمل يقتل روح الابداع : يرى العديد من الكتاب أن التخصص يصيب العاملين بالاكنتاب و الملل و لا يدعم روح التجديد ، و يعزى السبب في ذلك إلى انخفاض مساهمة الفرد في الناتج الكلي للمنظمة نتيجة تخصصه في أداء أجزاء بسيطة جدا من اجمالي عمليات المنظمة ، و مثل هذا الشعور -إذا انتاب العامل - يمكن أن يؤثر سلبا على قدرة الفرد على العطاء ، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته ومن ثم انخفاض شعوره بالعدالة التوزيعية .

✓ تجاهل أثر البيئة الخارجية على العدالة التنظيمية : يغفل هذا الافتراض نقطة مهمة عن طبيعة البيئة الخارجية التي تعيش فيها تلك المنظمات فهي كالإنسان ، كيانات بيئية تتأثر بالبيئة الخارجية و تؤثر فيها، و عليه فإن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية إنما يتأثر إلى حد كبير بطبيعة المتغيرات البيئية ، التي تتفاعل بشكل مستمر للتأثير على مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية . (نوارى نوال ، 2011، ص ص 32-35)

2.3.1- عدالة مدخل العلاقات الإنسانية

في بدايات القرن العشرين زاد اهتمام الباحثين بالعنصر البشري ، كطرف أساسي مؤثر على أداء و كفاءة التنظيم ، وجد هذا الاتجاه صدا قويا لدى ممارسي الإدارة ، و يقوم افتراض هذا الاتجاه على أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل ، و قد مثل هذا الافتراض تحولا رئيسيا في مفهوم العدالة التنظيمية .

وقد بدأت الدراسات التي أدت إلى ظهور مدخل العلاقات الإنسانية في إحدى المصانع الأمريكية (مصنع هاوثورن سنة 1924) حيث لاحظت إدارة المصنع تدهور الإنتاجية بشكل ملحوظ لفترات طويلة ، و عليه طلبت إدارة المصنع من باحثين دراسة هذا التدهور و تقديم العلاج لذلك .

في بداية الأمر اعتمد فريق البحث تطبيق مبادئ الإدارة العلمية ، خاصة في جانب تحسين الظروف الفيزيائية و قد اختبر الباحثون أثر تحسين هذه الظروف على تحسين الإنتاج ، و على العكس فقد فشل الباحثون في إثبات العلاقة بين هاذين المتغيرين ، و بعد عدة تجارب توصلوا إلى حقيقة مفادها أن هناك العديد من المتغيرات النفسية للعاملين أثرت إيجابا على إنتاجيتهم ، و كان لنتائج هذه الدراسة الأثر الكبير في تحويل الفكر الإداري إلى مرحلة جديدة عرفت باسم " حركة العلاقات الإنسانية" .

في عام 1927 تكون فريق من جامعة (هارفارد) برئاسة (إلتون مايو Elton Mayo) لعمل بحوث إضافية عن أثر الإجهاد النفسي على أداء العاملين ، و عند تصميم الدراسة تم عزل أثر المتغيرات النفسية الأخرى و عزل مجموعة من العاملين في غرفة اختبار، تم تجريب أشكال متنوعة من ساعات العمل و ساعات التوقف عن العمل ، ثم قيس إنتاج هؤلاء العاملين ، مرة أخرى لم يتم التوصل للعلاقة بين تحسين

ظروف العمل المادية و إنتاجية العاملين ، حيث لاحظ فريق البحث أن إنتاجية العاملين قد زادت بغض النظر عن التعديل الذي طرأ على ظروف العمل المادية.

استنتج فريق البحث من نتائج تلك الدراسة ، أن الوضع الاجتماعي الجديد للعاملين موضع الاختبار أثر بشكل كبير و مباشر على إنتاجيتهم ، و قد تم تحديد متغيرين أساسيين على أداء العاملين هما : العمل الجماعي: إن تفاعل العاملين نتيجة وضعهم في غرفة واحدة نمت علاقة اجتماعية جيدة، ساهمت بشكل مباشر في رفع إنتاجيتهم .

نمط الإشراف التعاوني : أدى وجود العاملين في غرفة الاختبار إلى شعورهم بالأهمية نتيجة ما أظهرته الإدارة من اهتمام بهؤلاء العاملين و تزويدهم بالمعلومات اللازمة و استشارتهم في العديد من الأمور المتعلقة بالعمل. و بصفة عامة تشير نتائج دراسات مصنع (هاثورن) إلى أهمية العلاقات الإنسانية و تأثيرها المباشر على إنتاجية العاملين ، نتيجة لذلك ظهر العديد من المفاهيم الإدارية الجديدة التي أضيفت إلى قاموس الإدارة ، ومن أهمها:

- ✓ العمل الجماعي و فرق العمل.
- ✓ القيادة الديمقراطية.
- ✓ اتجاهات و دوافع العاملين.
- ✓ الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ تنظيمات العمل غير الرسمية.
- ✓ الرضا الوظيفي .

إن الإضافة التي قدمها مدخل العلاقات الانسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية، بدلا من أن يكون الفرد متلقيا فقط للعدالة، كما تتصورها إدارة المنظمة، فإن الفرد يلعب دورا مهما في تحديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر في العديد من القرارات والتي بدورها تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة، بمعنى أن مسؤولية خلق نظام للعدالة والحفاظ عليه وتطويره مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة وهما المنظمة والعاملين. (عادل محمد زايد ، 2006 ، ص ص 65 73) .

3.3.1 - عدالة مدخل النظم المفتوحة

افتترضت معظم نظريات الإدارة أن المنظمات ما هي إلا نظم مفتوحة Open Systems، ويقصد به " مجموعة الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض بشكل متكامل لتحقيق هدف معين " .

(Katz & Kahn, 1978 p 155)

ويتميز النظام المفتوح بأنه يعيش في حالة تبادل مستمرة و دائمة مع البيئة حتى تضمن البقاء والاستمرار و باعتبارها نظاما مفتوحا فإن المنظمة تحول مدخلاتها إلى مخرجات من خلال عمليات التحويل، والمخرجات بدورها تصدر إلى البيئة المحيطة في شكل سلع أو خدمات، و تسعى المنظمات بصفة دائمة إلى الحصول على تغذية عكسية في شكل معلومات التي تحصل عليها المنظمة من البيئة، بما يساعدها على تقييم مستوى أدائها و تحديد مدى قبول البيئة للسلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع.

و تتبع أهمية مدخل النظم في التأكيد على أهمية تحليل روافد العدالة التنظيمية التي مصدرها البيئة الخارجية، لأن عجز المنظمة في تفهمها لروافد العدالة يمكن أن يؤثر تأثيرا سلبيا على إحساس العاملين بالعدالة، من هذا المنطلق فإن أحد الأهداف الرئيسية للمنظمة طبقا لمفهوم النظم ليس فقط تحقيق الربح ، بل أيضا ضمان رصد و متابعة روافد العدالة و الاستجابة لها بشكل يضمن تنامي شعور العاملين بالعدالة.

إن العلاقة بين مفهوم النظم المفتوحة والعدالة التنظيمية تتحدد في ضوء إدراكنا لمجموعة من الخصائص

التالية للنظم المفتوحة في علاقتها بالعدالة التنظيمية و هي: -

✓ **الوعي البيئي ، Environmental Awareness** : تؤكد هذه الخاصية أن العدالة التنظيمية هي جزء من العدالة العامة السائدة في المجتمع ، من خصائص النظم المفتوحة إدراك طبيعة العلاقة التبادلية بين المنظمة و البيئة الخارجية و عليه فالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية تؤثر في المنظمة و العكس كذلك ، بالرغم من الحدود الفاصلة مادية (أسوار) أو معنوية (حدود بين الدول) أو نفسية (فروق بين مستويات الوظيفة) ، و من الأمثلة لتأثير البيئة الخارجية على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، مجموعة القوانين التي تصدرها الهيئات التشريعية في بلد ما لتنظيم العلاقة بين أصحاب العمل و العمال.

✓ **التغذية العكسية ، Feedback** : تتلقى النظم معلومات من البيئة الخارجية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ، هذه المعلومات تعرف بالتغذية العكسية أو الراجعة ، هذه العملية تسمح للنظام بإعادة استقبال جزء من المخرجات كمدخلات للنظام بهدف تحسين المخرجات المستقبلية ، و تساعد التغذية العكسية هذه على تحقيق العدالة الاجرائية خاصة.

✓ **الاندثار السلبي ، Negative Entropy** : الاندثار يقصد به اتجاه المنظمة نحو الاضمحلال و التحلل و الخروج من سوق العمل ، و خاصة النظم المغلقة التي سوف تقنى بسرعة ، عكس المفتوحة التي ستقاوم الفناء ، و ذلك عن طريق التجديد ، التطوير ، التدريب ، الاقتراض... الخ ، أو تقليص العمالة ، كل هذه الإجراءات و العمليات سيصاحبها العديد من الجوانب التي تؤثر بشكل مباشر على إحساس العاملين بالعدالة ، خاصة عدالة الاجراءات في إنهاء خدمات العاملين.

✓ حالة الاستقرار ، Steady State : إن الطاقة التي تستخدم لضمان استمرارية النظام، تساعد على خلق حالة الاستقرار ومن المؤكد أن الاستقرار الوظيفي يمثل أحد الروافد المهمة لشعور العاملين بالعدالة، خاصة عدالة الإجراءات ، و تظهر أهمية هذه الخاصية إذا أدركنا التناقض بين هذه الخاصية - حالة الاستقرار - و خاصية الاندثار السلبي ، غير أن المتأمل للخاصيتين يدرك عدم وجود تناقض حقيقي ، و أنهما مكملان لبعضهما في تحقيق العدالة ، فالفناء ظاهرة إنسانية و حقيقة مؤكدة ، بينما الرغبة في الاستمرار بشكل صحي يمثل مطلباً أساسياً لكل المنظمات ، و من ثم فإن العدالة الناتجة عن حقيقة الاندثار تعتبر مكملة لعدالة الاستمرار ، بل أكثر من ذلك فإن ضمان عدالة الإجراءات في كليهما يضمن عدم تبني العاملين لسلوكيات تنظيمية سلبية.

✓ النمو و التوسع ، Growth and Expansion : إن خاصية الاستقرار هي خاصية وصفية لنظام مفتوح بدائي أو بسيط ، وكلما نشطت هذه النظم اتجهت نحو النمو و التوسع ، وهذا لا يناقض الاستقرار الذي أشرنا له من قبل ، المقصود بالنمو و التوسع ليس بالضرورة زيادة في جودة مخرجات النظام بل أكثر من ذلك و هو زيادة في كمية النظم الفرعية و تكرارها ، مثال ذلك زيادة في فتح الأقسام في الجامعة ، دون أن يصاحب ذلك تحسين في جودة البرامج التعليمية.

غير أن التوسع و النمو يستدعي أن يسبقه عملية هدم ، وتظهر أهمية تحقيق العدالة التنظيمية خاصة في الهدم ، مثال ذلك التدريس بالكفاءات ، هذه المقاربة التي تستدعي قطع العلاقة نهائياً مع التدريس بالأهداف من جهة و توظيف أساتذة يحملون أفكاراً بيداغوجية هذه المقاربة من جهة أخرى.

✓ أنشطة التوازن و التكيف ، Balance and Adaptive Activities : تهدف النظم المفتوحة إلى أداء خاصيتين هما ، أنشطة الصيانة و أنشطة التكيف ، تميل أنشطة الصيانة إلى التأكد من أن النظم الفرعية في حالة من التوازن الداخلي و توافق مع البيئة المحيطة ، و من ناحية أنشطة التكيف تهدف إلى ضمان قدرة النظم الفرعية على تعديل و تغيير نفسها حسبما تقتضي به الظروف ، و هذا ما يحقق العدالة التفاعلية (Katz & Kahn, 1978 p159p 161)

خلاصة القول ، إن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال رؤيا مختلفة للنظم الإدارية و وجهات نظر الإداريين، بالرغم أن كل مدخل يهدف إلى تعظيم الأداء التنظيمي ، بما يحقق مصالح الأطراف المختلفة ، إلا أن الأساليب لتحقيق العدالة التنظيمية تختلف.

فافتراض المداخل الكلاسيكية للرشد و العقلانية يؤكد ما توصلت إليه تلك المداخل من أهمية عدالة التوزيع التي تنعكس بشكل مباشر على نظم الأجور و الحوافز، بينما مدخل العلاقات الإنسانية أضاف بعداً جديداً من خلال افتراضه أن الإنسان كائن اجتماعي ، و أن أسلوب التعامل لا يقل أهمية عن الأجر المناسب ،

و بذلك أكدت على البعد الخاص بعدالة التعاملات ، ثم جاء مدخل النظم المفتوحة ليؤكد على روافد العدالة الخارجية و التي تأتي من المجتمع الأكبر.

بصفة عامة إن اختلاف الأساليب المستخدمة إنما يؤكد حقيقة أن للعدالة وجوها، و أن هذه الوجوه مكملة لبعضها البعض ، و أن مثل هذا التكامل يساعد على رؤية أفضل للعدالة التنظيمية.

جدول رقم (01) مقارنة أوجه العدالة التنظيمية

الرؤية	الافتراضات الأساسية	أوجه العدالة
الإدارة الكلاسيكية	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الإنسان كائن اقتصادي رشيد ✓ يسعى الإنسان إلى تعظيم العائد المادي ✓ الإنسان ينفذ و لا يشارك في القرارات 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الحصول على العائد المادي المناسب ✓ الاختيار المناسب. ✓ التأهيل المناسب. ✓ مبادئ إدارية موحدة ✓ الموضوعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية
العلاقات الإنسانية	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الإنسان كائن اجتماعي ✓ العائد النفسي و الاجتماعي إضافة إلى الحافز المادي 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ التقدير والاعتراف بالجهد الذي يبذله الفرد ✓ الرغبة في تكوين علاقات اجتماعية رسمية وغير رسمية ✓ الرغبة في العمل الجماعي و تكوين فرق العمل
النظم المفتوحة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ النظرة الشمولية للمنظمة ✓ التفاعل مع البيئة الخارجية 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الوعي البيئي ✓ التغذية العكسية ✓ الدورية ✓ الاندثار السلبي ✓ الاستقرار النمو و التوسع ، التوازن و التكيف

عادل محمد زايد ، 2006، ص 83

4.3.1 : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية

من بين أهداف إدارة الموارد البشرية تحقيق العدالة التنظيمية و تكافؤ الفرص لجميع العاملين ، من حيث الترقية، الأجور ، التدريب و التطوير ، فالمنظمة يجب أن تتوفر لديها بعض السمات الرئيسية منها : إدارة العمل بقدر كبير من العدل و المساواة و الاحترام ، مع مراعاة اختلاف الثقافات و هياكل القيم و أنماط السلوك الفردي ، فتحقيق العدالة التنظيمية أصبح يمثل عنصرا أساسيا في المعادلة الناجحة لإدارة الموارد البشرية ،

فعالية المنظمة تتوقف على مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في الممارسات التنظيمية و تتجلى هذه الممارسات في: (جمال الدين محمد مرسي ، 2006 ص 51)

1) عدالة الأجور : تحقيق العدالة في الأجور بين العاملين في المنظمة يعد من الأمور الهامة ، فوضع السياسات العادلة للحوافز من شأنها أن تعمق الولاء للمنظمة و تشعر العامل أن الإدارة تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم و إعطاء كل ذي حق حقه (خضير كاظم محمود ، 2010 ، ص 153) فالأجر العادل هنا هو الذي يتناسب مقداره مع قيمة الوظيفة و أهميتها النسبية مقارنة بالوظائف المنشأة الأخرى، أي خلق توازن بين أجور الوظائف المختلفة في المنشأة (صلاح الدين ع الباقي ، 2002 ، ص 287) و عليه وجب أن يشعر العاملين بعدالة سياسة الأجور ، الحوافز و الخدمات بين مختلف نوعيات العمال بناء على تقييم عادل لمختلف الوظائف ، لأن نظام الأجور مرتبط باستمرار حياة المنشأة ، كما أن أهم رغبات العمال أن تكون الأجور موزعة توزيعاً عادلاً وفق مهارات العمال و أن تكون كافية بما يضمن لهم حياة كريمة (ع الغفار حنفي ، 2002).

و لتحقيق العدالة في الأجور وجب على المديرين مراعاة ما يلي:

- ✓ مراعاة معدلات الأجور لوظائف معينة بمعدلات الأجور لوظائف مناظرة لها في سوق العمل (العدالة الخارجية).
- ✓ مراعاة معدلات الأجور لوظائف معينة بمعدلات الأجور لوظائف مناظرة لها داخل المنظمة و يتم ذلك من خلال تقييم الوظائف (العدالة الداخلية).
- ✓ تحقيق العدالة الشخصية بين العاملين القائمين بأداء وظائف مشابهة داخل المنظمة و ذلك يتم من خلال استخدام الاتصالات للتعرف على معدلات إنجاز الوظائف.
- ✓ الرقابة الجيدة على معدلات الأجور السائدة.

و يؤكد كل من (Kerr & Slocun 1989) أن نظم المكافآت ما هي إلا تعبير صادق عن قيم و معتقدات المنظمة بالنسبة للعدالة التنظيمية .

كما تشير نظرية المساواة و التبادل الاجتماعي إلى وجود علاقات بين العدالة في تخصيص المكافآت و بين رضا العاملين و سلوك المواطنة التنظيمية (أورغان كنوفسكي Organ Knovvsky) فعندما يشعر العاملين بعدالة الأجور و المكافآت فإن سلوك المواطنة التنظيمية يكون هو المنتفس الطبيعي الذي يظهر من خلاله الموظف الامتثال و المعاملة بالمثل (جونثان روفير ، ترجمة : علاء أحمد إصلاح 2008، ص 457).

كما أن هذه الأجور تساعد على الحفاظ على العلاقة الطيبة بين العاملين والإدارة وتقلل من معدل الدوران، كما تؤدي إلى جلب الأفراد ذوي القدرات العالية للعمل بالمنظمة (سمايل محمد السيد، 1999، ص 167).

لقد أسفرت العديد من الدراسات على أن مستويات الأجور و أنظمة التعويضات يجب أن تكون ملائمة لاستراتيجيات المنظمات و أن تكون محفزة و عادلة ، ففي سياسات الأجور الغير عادلة تعد عنصر خطير في مجال علاقات العمل ، حيث تؤدي إلى هبوط معنويات العاملين و يخلق حالة من عدم الرضا و الولاء و يرفع من معدلات الغياب و دوران العمل (سنان الموسوي، 2006، ص 29).

(2) **عدالة الترقية** : تعتبر عملية الترقية بأنها عملية تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى و عادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات و سلطات أكبر ، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر والرقى إلى مكانة أعلى مثل : لقب وظيفي أكبر أهمية، حرية أكثر في الحركة داخل الشركة و العمل ، في ظل إشراف عام، فهي إذا بمثابة إعادة تعيين للموظف ، إذ أنها تقتضي اتباع مجموعة من الإجراءات للتأكد من استيفائه لشروط الوظيفة الأعلى ، و من ناحية أخرى ينبغي أن تحرص المنظمة في اختيارها لأسلوب الترقية على ضمان العدالة و المساواة و تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و الموازنة في سعيها لتحقيق ذلك . بالنسبة للفرد العامل حتى يشعر بأمنه و استقراره لا بد أن يكون هناك من الضمانات ما يتيح له الاستمرار في العمل دون طرد أو فصل ، وكذلك حصوله على مستحقاته المالية و ترقيته وفق أسس من العدالة و النزاهة و عدم تدخل الأهواء الشخصية في أسس التقييم ، فكما يقال العدالة أساس الملك (عامر عوض ، 2008 ص 156) ، إذ يرى بعض الأفراد أحقيتهم في الترقية قياسا بالآخرين ، فعدم ترقيتهم في النهاية يؤدي إلى شعورهم بعدم التقدير و العدالة ، ولذلك يجب على الإدارة الاهتمام بوضع برامج للترقية يحقق العدالة بين الأفراد و عدم تخطي أي فرد يكون مستحقا للترقية و شرح الأسس التي يتم على أساسها الترقية (محمد جمال الكافي ، 2007) ،

و هي تتحصر في مجموعة أسس هي:

أ - الأقدمية و الكفاءة :

فالأقدمية تشير إلى طول مدة خدمة الفرد و اكتسابه خبرة و مهارة في مجال عمله، أما الكفاءة فهي تشير إلى كفاءة الفرد المنتج النشط ذي المهارات العالية ، أما الجمع بينهما يكون الأساس السليم الذي يقوم عليه نظام الترقية (مصطفى نجيب شاويش ، 2005، ص 281) ، و قد تكون أسباب الاستقالة و عدم الرضا عن العمل مصدره الأساسي عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب مع قدراته ، أو لوجود خلل في سياسة الترقية بالمنظمة (جمال الدين محمد مرسي ، 2006 ص 212).

ب- التدريب و تحقيق العدالة :

تهدف المنظمات إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي و التعاون الداخلي و ذلك من خلال احداث التوازن الذي يحقق التكامل بين مكونات المنظمة بما فيهم الأفراد العاملين ، و تبرز أهمية عملية التدريب في تحقيق هذا التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين و الذي يؤدي بدوره إلى زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، في حين أنه إذا حقق هدف أحدهما دون الآخر فهذا يمثل مصدرا لعدم العدالة التنظيمية (عادل زايد ، 2006 ، ص 170) إن البرامج التدريبية تساهم في رفع الولاء التنظيمي للمنظمة ، و تحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين أيضا وهذا يؤدي بلا شك إلى رفع درجة الكفاءة لهم في الأداء(خضير كاظم محمود 2010 ص 128).

كما أن الاستمرار في العمل و المشاركة في برامج تدريبية تعد أسس للتفرقة و التمييز في دفع الأجور والحوافز ، فمساهمة العمال أو اشتراكهم في حضور برامج تدريب لا يساعد فقط في تحسين إنتاجيتهم وأجورهم، بل يقلل من معدل دوران العمل في هذه المؤسسات (أبو السلام أبو قحف ، 1988 ، ص 94) و يزيد من إحساسهم بالعدالة التنظيمية، في حين يزداد إحساسهم بعدم العدالة التنظيمية يكون نتيجة الممارسات غير عادلة في مجال التدريب ، فقد تتضمن التخلص المؤقت من العاملين غير المرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج أصحاب النفوذ التنظيمي(عادل زايد ، 2006 ، ص 171) .

ج- عدالة المعاملة :

تتجح الإدارة أو تفشل، حسب طريقة معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة، و تسعى الإدارة والعمال إلى نفس الأهداف، فكلاهما يرغب في ازدهار المؤسسة لأنه على ازدهارها يتوقف أمن كل منهما، حيث يطلب كلاهما المعاملة العادلة" الإدارة في معاملتها مع العمال، و العمال في اتصالهم بالإدارة " (عبد الغفور يونس ، ص60).

لقد دلت الأبحاث العلمية على أن العامل يصبح في أوج كفاءته عندما يشعر بأنه موضع الرعاية و الاهتمام من جانب الإدارة و الرؤساء، لأن هذا الشعور يحقق له الأمن و من ثم يدين بالولاء للمنشأة ، لأنه يشعر بالاستقرار في عمله ، هذا الولاء الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين و الرؤساء و الإدارة و بقدر كونها مبنية على أساس المودة و الاحترام المتبادل ، حيث أنه من بين أهم العوامل التي تؤثر على معنويات العاملين ، العدالة التي لا تحيز فيها و لا ظلم فيها ، فهناك من العاملين من يتسلط عليهم الشعور بالشك و الريبة في مدى عدالة المؤسسة فيما تضعه من سياسات تمس مصالحهم ، كما يجب على الإدارة وضع سياسة معينة تهدف لخلق جو مبني على العدالة الاجتماعية حتى يفهم كل عامل

واجباته و حقوقه و يثق في عدالة الإدارة في البناء التنظيمي الذي هو عنصر فيه (أشرف محمد ع الغني ، 2001 ، ص 310) ، إذ أن من مبادئ العدل ، مبدأ المساواة في المعاملة ، بمعنى أن يمتلك مسؤول الموارد البشرية القدرة على تحقيق الثقة و الصداقة من خلال إظهار قيم المنظمة المرغوبة و تحقيق العدالة والموضوعية في التعامل مع الآخرين (جمال الدين محمد مرسي ، 2006، ص 51) ، فإساءة معاملة العامل تدفعه للشعور بعدم العدالة و بالتالي السعي لترك العمل و ربما التورط في الحوادث ، فطبقا لنظرية العدالة والمساواة (Adams 1963) فإنه تبين أن درجة الجهد الذي يستثمره الفرد في عمله تتوقف على إحساسه الشخصي بمعاملة المؤسسة له على أساس المساواة و العدالة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه ، ويقصد بالإطار الاجتماعي ، زملاء العمل ، حيث تزداد حساسية الفرد اتجاه المعاملة التي يتلقاها عند مقارنة نفسه مع الآخرين الذين هم بنفس الكفاءات الوظيفية ، فعلى المنظمة إتباع أساليب تعامل تتسم بالإنصاف والعدالة (علي عسكر ، حسن موسوي حمدي ، 1999، ص 127) .

وفي مجال تعامل الموظف مع رؤسائه فيجب أن يتعامل معهم باحترام و عدم محاولة كسب أي معاملة تفضيلية عبر أساليب التملق أو من خلال الوساطة و المحسوبية، إضافة إلى التعامل باحترام و صدق مع زملاء العمل، والمحافظة على العلاقات سليمة و ودية معهم دون تمييز، و نشر الاتجاهات الايجابية بين الزملاء للمساعدة في تحسين بيئة العمل وتجذير ثقافة المؤسسة السليمة، (بلال خلف السكارنة 2009، ص 80) إذ لا بد أن تدرك الإدارة أن الأساس السليم للعلاقات الصناعية الجيدة يكمن في معاملة جميع العمال بالعدل و الإنصاف و المساواة إداريا و ماليا ، إذ أن المساواة ليست قضية شخصية أو حتى مقصورة على أشخاص معينين في التسلسل الهرمي الوظيفي (إيهاب صبيح محمد رزيق ، 2001، ص 80) .

د-عدالة نظم الإدارة و تقييم الأداء :

ترجع محاولات تقييم الأداء إلى عشرينيات القرن الماضي، فإذا استخدم تقييم الأداء بطريقة ملائمة فذلك يكشف عن مدى عدالة نظام الأجور بالمنظمة ، إذ أن تقييم الأداء القائم على أسس موضوعية و عادلة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يحفزهم على أداء عملهم بكفاءة و إشعارهم بالمسؤولية (علي عسكر ، حسن موسوي : 1999 ، ص 127) بالإضافة إلى تعظيم العلاقة و دعم الثقة بين العاملين و الإدارة كما يساعد على اكتشاف المشكلات الإدارية (محمد جمال الكافي ، 2007، ص 199).

و ضمنا للعدالة و الموضوعية في التقييم تقرر معظم المنظمات أن يتم عرض الرئيس المباشر على سلطة رئاسية أعلى في التنظيم ، و ذلك لمراجعة التقارير التي وضعها الرئيس المباشر ، حيث يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم جميع المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم ، و لا بد أن يكون الموظفون على علم بهذه المعايير و أوزانها النسبية و ذلك تحقيقا لمبدأ العدالة و المساواة في التقييم

(صلاح الدين محمد ع الباقي ، 2000، ص 372).

لقد تبين أنه من بين أهم أسباب القلق و التوتر هو التقييم غير الملائم للأداء ، و من ثم فإن عدم العدالة في تقييم أداء العاملين يؤدي إلى افتقار العاملين للثقة (أشرف محمد ع الغني ، 2001 ، ص 60) فقد يعطي المدير للمرؤوسين تقييما ضعيفا لخطأ صغير ارتكبه قبل التقييم ، و قد يعطي ذلك الذي مدحه تقييما عاليا ، فمن الناحية الأخلاقية هذا ظلم واضح ، حيث من المفترض يكون التقييم مبنيا على نتائج العمل ، ومن الناحية الإدارية يعد هذا السلوك محبطا للمخلصين في العمل ، مما يجعلهم يفقدون الحماسة للأداء ، بسبب التقييم الغير عادل، كما أن هذا السلوك هو تشجيع للمتملقين و المنافقين من جهة ، و من جهة أخرى هو تشجيع ذوي الكفاءة بمغادرة المؤسسة (سيد محمد جاب الله 2005،ص 521).

جدول رقم (02) يوضح حالات نتائج تقييم الأداء

لا يرقى	يرقى	
الحالة 2: قرار تقييم لا يحقق العدالة التنظيمية من وجهة نظر الفرد	الحالة 1 : قرار يحقق العدالة التنظيمية	يرقى
الحالة 4 : قرار تقييم يحقق العدالة التنظيمية	الحالة 3 : قرار تقييم لا يحقق العدالة التنظيمية من وجهة نظر الزملاء و المنظمة	لا يرقى

(عادل زايد ، 2006، ص 173)

الحالة 01: قرار تقييم يحقق العدالة التنظيمية ، حيث تنعكس نتائج تقييم المدير النتيجة الأساسية التي توصل إليها المدير مع حقيقة و مستوى أداء الفرد.

الحالة 02: قرار تقييم لا يحقق العدالة التنظيمية ، حيث أن قرار المدير لا يعكس الواقع الفعلي لمستوى أداء الفرد ، و غالبا ما تنشأ عن هذا الموقف الكثير من الصراعات .

الحالة 03: تؤدي نتائج التقييم إلى شعور الزملاء بالاستياء و عدم الثقة في الإدارة و غالبا ما تحدث هذه الظاهرة عندما تتدخل شبكات الاتصالات غير الرسمية لفرض واقع غير حقيقي ، و هي في النهاية تحقق نتائج سلبية .

الحالة 04: تتطابق هذه الحالة مع الحالة رقم 01 ، حيث يكون قرار المدير متطابقا مع مستوى أداء الفرد ، ويمثل الرئيس المباشر العنصر الأساسي في تحقيق عدالة التعاملات ، فهو أقدر الأشخاص على تقييم أداء المرؤوسين كونه الأكثر إلماما بمتطلبات الوظيفة ، و بمستوى أداء العاملين فهو يسعى دائما لتحفيزهم نحو أداء أفضل .

هـ) عدالة تقييم الجزاءات :

من بين سياسة المنظمات الناجحة ، خلق علاقات جيدة بين العاملين من جهة و الإدارة من جهة أخرى و لتحقيق هذا الهدف تسعى المنظمة إلى وضع الإجراءات اللازمة التي تضمن ذلك ، مثل وضع نظام للمظالم يستطيع بموجبه العاملين استخدامه للتقدم بشكاويهم وفقا لقنوات الاتصال المعمول بها ، فلو استحق العامل توقيع جزاء تأديبي عليه لخطئه أو مخالفته للوائح ، فإن معاقبته تكون من الأمور العادلة التي لا يستطيع أحد أن يستنكرها أو (محمد صالح فالج 2004، ص 163) لذلك وجب على المدير تحقيق العدالة في توقيع الجزاءات على الأفراد الذين يرتكبون نفس المخالفة ، و يؤدي إهمال هذا المبدأ نتيجة توقيع الجزاء على بعض الأفراد و عدم توقيعه على الآخرين إلى اتهام المدير بالمحاباة و المحسوبية ، كما يجب أن يكون للأفراد حق التظلم إلى المستويات الإدارية العليا إذا اعتقدوا أنهم عوقبوا بغير وجه حق ، و أن العقوبة لا تتناسب مع المخالفة مما يحقق شعور الأفراد بالعدالة و الأمن و ارتفاع معنوياتهم (عبد الغفور يونس ،ص 61) ، فلكي يكون النظام إيجابيا لابد من الحصول على ثقة العاملين في عدالة النظام عن طريق سماع شكاوهم و تفهم وجهة نظرهم و الثناء عليهم عندما يستحقون الإشادة بإنجازاتهم (هاشم حمدي رضا ، 2010 ، ص 165) ، فلا بد من الالتزام بميزان العدالة عند اتخاذ الإجراءات التأديبية أو توقيع الجزاءات ، فمهما بدت الشكاوي قاسية في نظر المدير ، إلا أن عليه ألا يتأخر في دراستها بعناية ، و مالم تعالج الإدارة بعدالة ما يعانيه الفرد من مضايقات أو ما يحس به من سوء معاملة ، فإن المتوقع أن يلزمه شعور عدم الرضا يدفعه بعيدا عن الحماس اتجاه عمله و يقع تحت طائلة الاجهاد النفسي .

و يجب أن تكون شدة الجزاء تتناسب مع مستوى الخطأ الذي ارتكبه العامل، فعدم الالتزام و الانصياع للأوامر و الدخول في النزاعات و التغيب و الصراعات ... بدون عذر تعتبر كلها أمثلة لسلوكيات غير مرغوبة، فلا بد من تطبيق الجزاء بصورة عادلة ، بمعنى أن كل الذين يرتكبون نفس الخطأ تحت نفس الظروف يجب أن يخضعوا لنفس الجزاء (نجم عبود نجم ، 2006، ص 244) .

5.3.1: نماذج العدالة التنظيمية

1 - نظرية التوقع لفروم **Vroom Expectancy** : تعتبر نظرية التوقع (لفروم) من أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين ، وأكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه ، تقوم هذه النظرية على مسلمة مفادها أن سلوك الأداء للفرد تسبقه مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بسلوك أو عدم القيام به ، وتتمثل هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء .

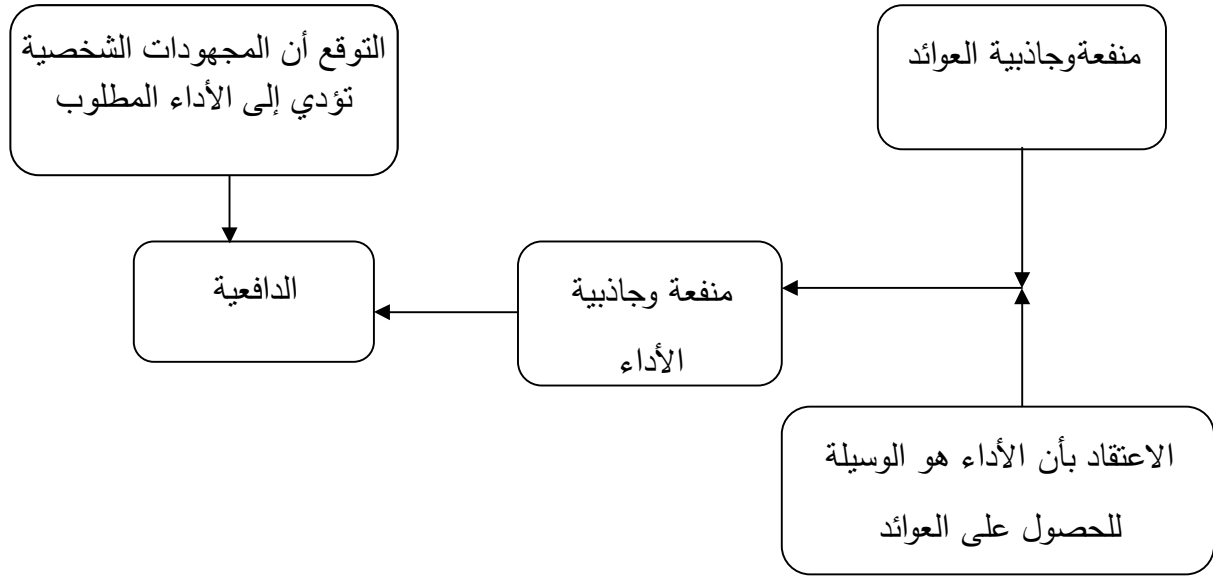
1.1- عناصر نظرية التوقع :

✓ جاذبية العوائد : تمثل قيم العوائد التي يود الفرد الحصول عليها مثل الترقية، الأجر، الحوافز، وتحقيق الذات.

✓ الوسيلة: هي مقياس يقيس قوة العلاقة بين الأداء ومحتواه، وإمكانية الحصول على حوافز أجزرية عالية والعكس صحيح.

✓ التوقع: هو مقياس يقيس قوة العلاقة بين المجهود والنشاط الذي سيبدله، بين مستوى الأداء الذي يمكن التوصل إليه من جراء هذا المجهود.

الشكل رقم(01): نموذج لنظرية التوقع



محمد سعيد سلطان ، محمد صالح حناوي، 2000، ص 230

وعليه يمكن القول أن هذا النموذج يفرض على المدير أن يوجه مرؤوسيه ، لمساعدتهم في التعرف على حقيقة إمكانياتهم وقدراتهم وأن يساندتهم في تنمية تلك المهارات التي تؤدي إلى رفع مستوى أدائهم .

2- نموذج بورتر ولولر Porter and Lawler :تقوم نظرية (بورتر و لولر) على أساس أن استمرار أداء العاملين و فعالية الدوافع لديهم تعتمد إلى حد كبير على مدى رضاهم و قناعتهم و مدى إدراكهم الايجابي بين المكافأة التي حصلوا عليها و بين ما يدركوه أنهم يستحقوا أن يحصلوا عليه كنتيجة لعملهم ، و اعتمد (بورتر و لولر) " نموذجاً لتفسير أداء العاملين " ، حيث افترضاً بأن الأداء و الإنجاز تنتج عنه عوائد و مكافآت داخلية و خارجية، و هذه العوائد تعود على الرضا عن العمل ، فالعوائد الداخلية " الذاتية" هي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة و عندما يكون هذا العمل بمواصفات .

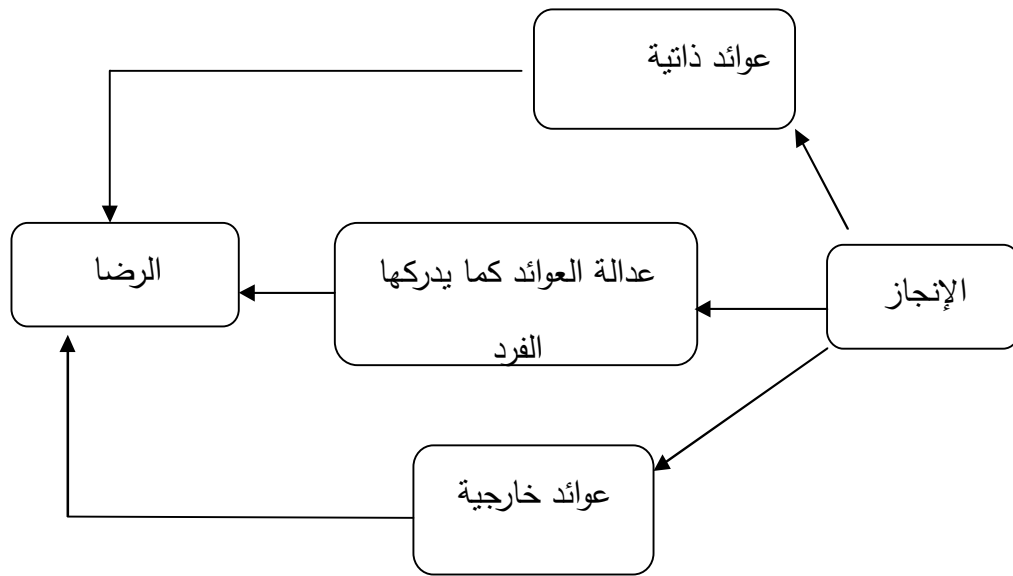
أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا و تتمثل في الأجر والأمان و الحاجات الاجتماعية ، كما تتضمن عنصراً آخر و هو إدراك الفرد لعدالة العوائد التي يستلمها من

المنظمة (Maund , Linda , 2001, p 452)

لقد وضع نموذج (بورتر و لولر) العوائد كحلقة وسيطة بين الإنجاز و الرضا ، و متى كانت العوائد الفعلية متقاربة من العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة و منسجمة مع الجهد المبذول يتحقق الرضا ، مما يدفع الفرد لتكرار هذا الجهد ، أي أن الرضا يعتمد على مدى إدراك الشخص للمكافأة التي يستلمها .

إن إدراك الفرد للعدالة يتحدد على أساس نظرية الإنصاف (العدالة) أو المقارنة الاجتماعية، فالموظف لا يكتفي فقط بتقييم وضعه وما يحصل عليه، بل إنه يقيم أيضا مواقف الآخرين، لأن الأفراد يتأثرون بما يعتقدون أن الآخرين يحصلون عليه ، ويجرون مقارنة اجتماعية للمدخلات والعوائد التي يحصلون عليها مقارنة بالآخرين.

الشكل رقم (02) : نموذج بورتر ولولر



المصدر : محمود العميان ، 2004 ، ص 294

و قد تم تفسير العلاقة بين الجهد و الأداء و النتائج كما يلي :

✓ العلاقة بين الجهد و الواقعية : حيث يتجه لجاذبية المكافأة من ناحية ، و لكيفية و إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد و المكافأة .

✓ العلاقة بين الأداء و المكافأة : حيث أنه في بعض الأحيان لا ترتبط المكافأة الخارجية مثل الأجر و المكافآت بأداء العمل بصورة مباشرة ، اما المكافآت الداخلية - المعنوية - فهي شعور ذاتي و ترتبط بأداء العمل.

✓ العدالة : و ترتبط بشعور العاملين بأن المكافآت توزع على أساس عادل ، و بذلك يكون (بورتر و لولر) قد أضافا عامل عدالة المنافع كما يراها الأفراد و هي رضاهم تجاه العمل.

(1-2) أبعاد نظرية بورتر و لولر : يتمثل نموذج النظرية في أربعة أبعاد هي :

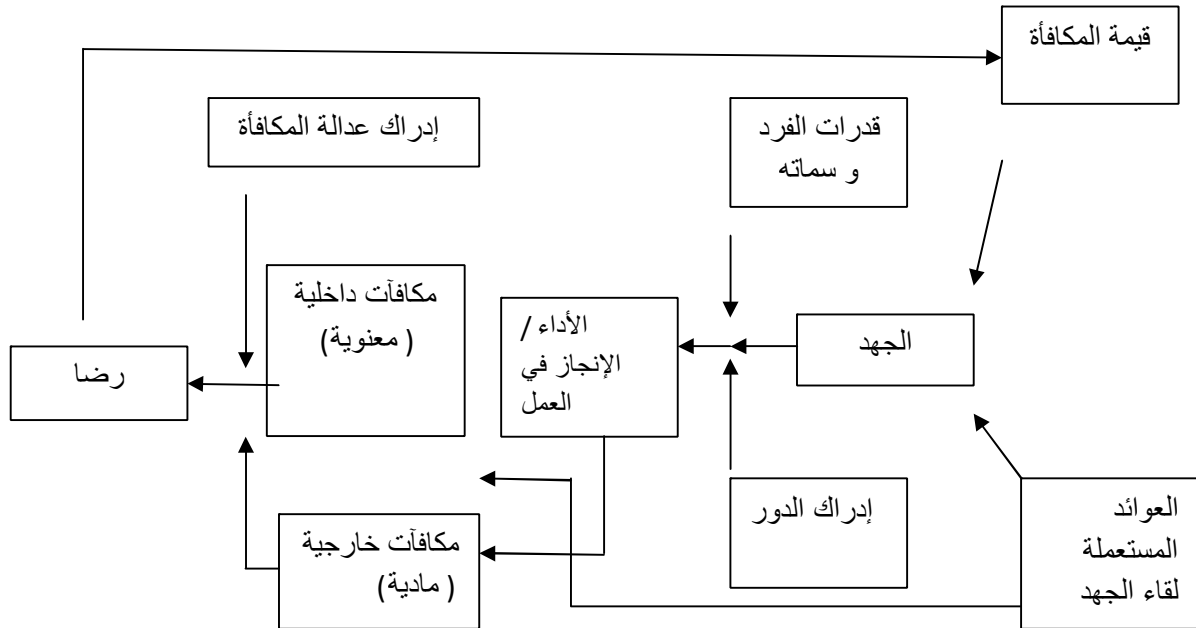
الجهد: هي كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء مهام عمله ، هذا الجهد يختلف عن أداء العمل نفسه ، لأن الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بالأداء و كمية الجهد تعتمد على التفاعل بين تقييم المكافأة و إدراك احتمالية مكافأة الجهد.

الأداء: هو النتائج الفعلية التي ترغب المنظمات قياسها بموضوعية و يعتمد على كمية الجهد المبذول و على قدرات الأفراد و مهارتهم و معارفهم و إدراكهم للدور الذي ينبغي أخذه أو القيام به .

المكافأة: يرى كل من (بورت و لولر) أن المكافأة الداخلية - الجزاء المعنوي - له علاقة مع الرضا أكثر من علاقته بالأداء ، مثل الإحساس بالإنجاز أو تحقيق الهدف ، و إدراك عدالة المكافآت يمكن أن يتأثر تأثيراً مباشراً بالتقدير الذاتي للأداء.

الرضا: هو أحد المتغيرات الناتجة عن مدى المكافآت الفعلية ، مقابل إدراك الشخص لمستوى عدالة المكافأة ، و يحدد الرضا الوظيفي من خلال إدراك العاملين للعدالة في المكافأة المحرزة ، و يشعر الموظفون برضا أكبر عندما يتم مكافأتهم بشكل عادل . (Kreitner& kinicki, 1992, p 208)

شكل رقم (03) نموذج التوقع لدى بورت و لولر



Kreitner& kinicki, 1992, p 217

3- نظرية الجدارة

ترجع بدايات الاهتمام بمفهوم الجدارة إلى كتابات كل من (تايلور) و مقترحاته بشأن الإدارة العلمية و دراسة الحركة و الزمن ، و كتابات (ماكلياند ، MacClelland) في السبعينيات من القرن العشرين ، عن فكرة " قياس الجدارة " عندما قدم نمودجه للتنبؤ بالأداء الوظيفي بشكل موضوعي ، و لتفادي عيوب قياس الذكاء و الاستعداد.

و تتطلب عملية الربط بين العدالة التنظيمية و نماذج الجدارة تعريفا لكل من " الجدارة " و " نماذج الجدارة " لأنهما نقطة البداية المنطقية لبناء و تطبيق و قياس الناتج النهائي للجهود الإدارية الرامية إلى تحقيق العدالة التنظيمية.

1-3) تعريف الجدارة يعرفها (ميرابيل ، 1997Mirabile) على أنها " مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز " و يعرفها (دينغل ، 1995 Dingle) على أنها " قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة " .

من التعريفين السابقين تحدد ماهية الجدارة ، فيعكس التعريف الأول خصائص شاغل الوظيفة ، أي ما يمتلكه الفرد من معارف و مهارات و اتجاهات ، و وضع مجموع هذه الخصائص موضع التنفيذ لأداء وظيفة معينة ، بينما التعريف الثاني يعكس خصائص الوظيفة ذاتها أي مجموعة الأنشطة اللازمة ، مثل إدارة العمليات و الأفراد و المعلومات و الأموال لأداء وظيفة مدير .

كذلك تبرز إمكانية تحقيق العدالة التنظيمية عن طريق تدعيم المكونات الأساسية للجدارة لدى العاملين بما يؤدي إلى زيادة العاملين على تحسين مخرجاتهم - عدالة التوزيع - ، من خلال الاطمئنان إلى وسائل تحقيق تلك المخرجات - عدالة الإجراءات - ، و على ضوء ذلك يمكن القول إن العدالة التنظيمية تتحقق في ظل التفاعل بين الوظيفة و شاغلها.

2-3) نماذج الجدارة : تدور الفكرة الأساسية لمفهوم " نماذج الجدارة " حول قوة المنظمة على تعظيم الاستفادة من خصائص و سلوكيات الأفراد ذوي الأداء المتميز داخل المنظمة ، فيعرف Lucia & (1999Lepsinger) نموذج الجدارة على أنه " وسيلة وصفية تحدد المهارات و المعارف و الخصائص الشخصية و السلوكية اللازمة لأداء دور وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة داخل المنظمة بما يساعد المنظمة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية " ، و على ضوء ما سبق يمكن القول أن الهدف الأساسي لنماذج الجدارة هو تحديد مجموعة السلوكيات التي تفرق بين العاملين من أصحاب الأداء المتميز و العاملين من أصحاب الأداء المتوسط بما يؤدي إلى ارتفاع إحساس العاملين بالمساواة ومن ثم العدالة التنظيمية.

3- 3) فعالية عدالة نماذج الجدارة : يمكن زيادة فعالية نماذج الجدارة من خلال تحقيق العدالة التنظيمية، و التأكيد على:

✓ إشراك الفرد في تحقيق العدالة : على المدير اتخاذ الإجراءات ذات العلاقة باختيار وتعيين الموظفين وتقييمهم على أساس من الشفافية والنزاهة المطلقة دون تمييز مبني على النوع الاجتماعي ، الجنس العمر (عادل زايد ، 2006، ص 264).

✓ تحديد فجوة الجدارة و العمل على تقليصها ومن ثم زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية .

- ✓ تشجيع التعبير داخل المنظمة.
- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمنظمات من خلال الجدارة.
- ✓ ارتباط العدالة التنظيمية بالدور الوظيفي وتأخذ في الحسبان التنوع والتباين في قدرات العاملين وطبيعة وظائفهم.

إن نماذج الجدارة هي وسيلة إدارية مناسبة لتحقيق العدالة التنظيمية وأن تعظيم الاستفادة من هذه الجدارة يتحقق عن طريق تفهم التأثير الذي يمكن أن يحدثه سلوك العاملين بالعدالة التنظيمية .

(بلال خلف سكارنة ، 2009، ص 211)

4 - نظرية العدالة لجون رولز (Rowls):

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

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

- ✓ أن يتمتع كل شخص بحق متساو مع غيره .
- ✓ أن تنظم أشكال التفاوت الاجتماعي و الاقتصادي .

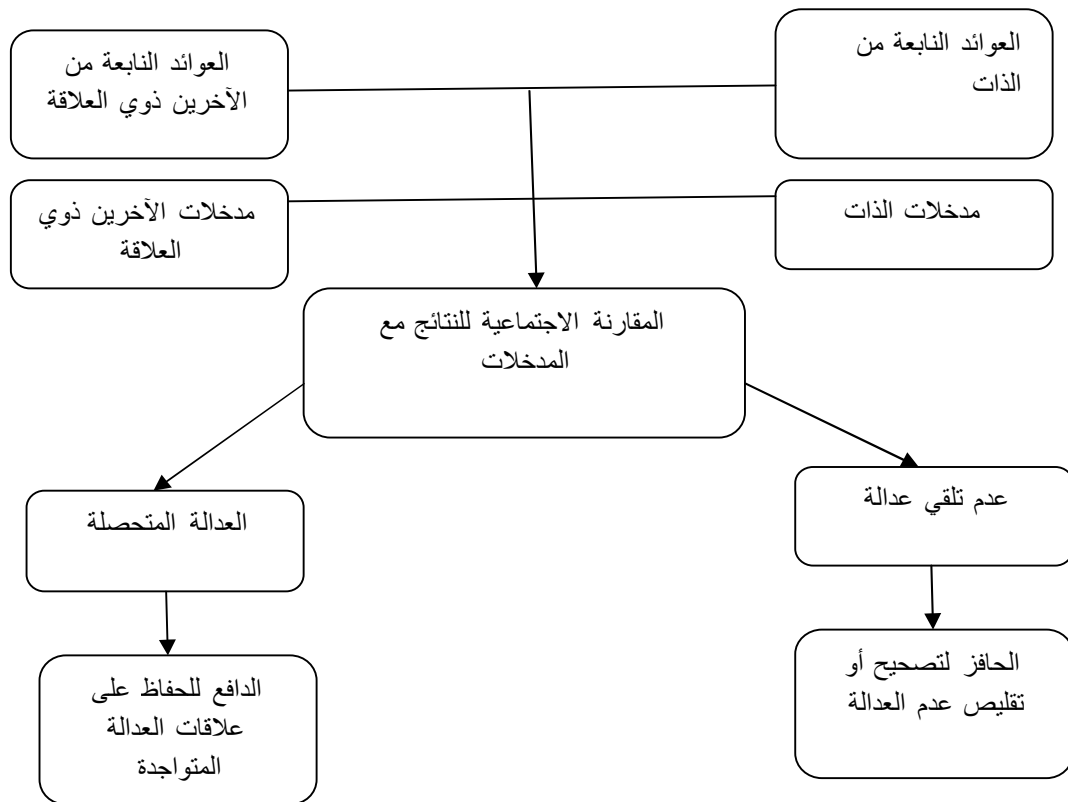
5 - نظرية العدالة لأدامز Adams

تنص هذه النظرية على أنه إذا أحس الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التي يستلمونها و بين مقدار الجهود التي يبذلونها ، فإنهم يتطوعون لتخفيف ذلك التفاوت ، إلى جانب ذلك كلما كان التفاوت كبيرا ، اتجه الأفراد إلى تخفيفه ، و يشير التفاوت هنا إلى الاختلاف المحسوس بين الذي يمكن وجوده بين شخصين أو أكثر و قد يبنى هذا الاختلاف على إدراك ذاتي أو على حقيقة موضوعية .

لقد ارتبط تطوير النظرية في أساسها و تجريبها باسم (آدمز) الذي عرف التفاوت - أو عدم المساواة - بأنه يحدث حينما يحس شخص ما بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج و مدخلات شخص مرجعي ، وقد يكون هذا الشخص المرجعي أحد أفراد الجماعة التي ينتمي إليها ، أو عضوا في جماعة أخرى أو من خارج المنظمة ، و تشير المدخلات في نظرية العدالة ، إلى عوامل مثل: الجهد ، المعرفة ، المهارات و أداء المهام التي يقوم بها الفرد أو يوظفها في عمله ، فيما يشير العائد إلى تلك المكافآت التي تنتج عن إنجاز المهام كالراتب ، الترقية ، التقدير و الشعور بالإنجاز (عبد الباقي 2000،ص122) و الشكل الموالي يبين نموذج التحفيز ، يوضح كيف يكافح الأفراد من أجل العدل و المساواة في المتغيرات الاجتماعية أو علاقات الأخذ و العطاء ، و يعد النموذج الأساسي لنظرية العدالة

(Kreitner& kinicki, 1992, p 202)

شكل رقم (4) نموذج لنظرية العدالة



Kreitner, 1992, p 207

2 - تعريف العدالة التنظيمية :

استفاد الفكر الإداري من توسيع نظريته إلى مفهوم العدالة من خلال نظريات التبادل، ومن خلال الأطروحات التي قدمها (هومانز 1961) عن السلوك الاجتماعي لتصرفات الأفراد ، كونهم من يمنح المكافآت بعضهم لبعض ، و ميلهم إلى السلوك الذي يجذونه مجزيا بالنسبة لهم و يقارنون بين ما يقدمونه من أعمال و ما يحصلون عليه .

- أما (بيتير ملو 1964) فيقدم أطروحته حول تأثير التبادل في الحياة الاجتماعية لتشمل تحليل جميع العلاقات الإنسانية التي تتضمنها عملية التبادل في إطار الموقف العادل (الفهداوي ، الفطاونة ، 2004 ، ص 14)

و عليه تعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة عندما افترض آدامس 1694 أن الفرد يوازن و يقارن بين معدل ما يحصل عليه من موارد مع معدل ما يحصل عليه من الآخرين من تلك الموارد ، و عندها يشعر بالمساواة أو العدالة ، و أن إداك عدم العدالة وفقا لذلك يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر الذي يترك أثرا سلبيا على المنظمة . (جيرنيبرج ، بارون ، 2004 ، ص 157)

➤ هي عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع العاملين على المستوى الإنساني أو الوظيفي (karriker , J.H & Williams ، 2009 ، ص 422)

➤ و عرفها آخرون بأنها تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم و تأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية (Adam et Ishak , 2010 ، p326)

➤ كذلك تعرف بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة و الموضوعية و للإجراءات و المخرجات الحاصلة في المنظمة . (Tatum et Eberlin , 2008 ، p 297)

➤ كما أن هناك من عرفها بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة و العوائد المتحققة عنها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة . (حواس أميرة محمد ، 2003 ، ص 149)

➤ و يشير العطوي : أن العدالة التنظيمية هي درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق و الواجبات ، و التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة . (العطوي ، 2003 ، ص 149)

➤ تعريف Greeberg : بأنها تعكس الطريقة التي تحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني (Greenberg , 1990 ، pp 399)

و يمكن النظر للعدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء

الوظيفي للعاملين من جهة و على أداء المنظمة من جهة أخرى (حواس أميرة محمد ، 2003 ، ص 46)

من خلال هذه التعاريف السابقة نخرج بتعريف إجرائي حيث أن العدالة التنظيمية هي : أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب و على أداء المنظمة من جانب آخر ، و حتى يصبح مكون العدالة فعالا فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل و تتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية مثل : قرارات التعيين و التدريب ، و تقييم الأداء و الترقية ، و إنهاء خدمات العاملين ، و توزيع أعباء العمل ، و وضع جداول العمل و ما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر .

3- أبعاد العدالة التنظيمية :

تشمل العدالة التنظيمية على ثلاث أبعاد أساسية كما وضعها **Adams** و هي :

3-1- عدالة التوزيع : تعرف العدالة التوزيعية بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف ، كما أنها تعبر عن درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة التقييم المادية و غير المادية ، التي يحصلون عليها من المنظمة ، و تشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد .

كما حدد **Organ** عام **1988** : أنها تتكون من **03** قواعد :

أ - قاعدة المساواة : و تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة ، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي ، على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم ، و إذا حصل العكس فهذا يعني جاوز على قاعدة المساواة .

ب - قاعدة النوعية :

و تعني هذه القاعدة بأن كل الناس و بغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس ، العرق ، الدين ...) يجب أن يتساوى بفرص الحصول على المكافآت ، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة و ليس فقط الذين يعملون بجد ، و إذا حصل العكس فإن باقي الموظفين يشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية .

ج - قاعدة الحاجة :

تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجات الملحة على الآخرين ، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى . فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور و كانت هناك امرأة متزوجة و على افتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية ، و إذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة .

و بما أن عدالة التوزيع تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته ، فإن عدالة التوزيع تتضمن ما يلي :

- ❖ **جانب مادي** (هيكل التوزيعات) : و يعبر عن حجم و مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت .
- ❖ **جانب اجتماعي** : و يعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت و ذلك من قبل متخذي القرار . (علي السلمي ، 2004 ، ص 98)

كما يرى الباحثين أن هناك اختلافا بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو لمدى توازن معادلة العوائد أو المساهمات ، حيث يرى أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقا لحساسيتهم للعدالة (Febles M , p03 , 2005)

- ❖ **المؤثرون أو المعطأون** : و هم مجموعة من الأفراد الذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقون من عوائد و ذلك مقارنة بالآخرين ، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه .
 - ❖ **الوسيطون أو المساوون** : و هم مجموعة من الأفراد الذين تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم من معدلات العدالة عند الآخرين ، أي أن هذه المجموعة تبدل أساسها بين حالة الرضا و الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود و مساهمات) .
 - ❖ **الذاتيون أو الأنانيون** : و هم مجموعة من الأفراد يحبون الأخذ بطبيعتهم ، لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم ، و هم يشعرون بالاضطراب و القلق و عم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة، أو كونها في غير صالحهم .
- 3-2- عدالة الإجراءات :

و تعرف بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية . (فهداوي ، قطاونة ، 2004 ، ص 10)

- تشير إلى السلوك و العمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة . (حامد ، 2003 ، ص 10)

- هي إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج (العطوي ، 2007 ، ص 150)

و تعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات و السياسات المستخدمة في مكان العمل . (Lee , H , 200 , p 27)

و حدد " Levetble " في دراسته 1980 ست (06) قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمات و هي :

- ❖ **قاعدة الاستئناف** : بمعنى وجود فرص لتبديل و تعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبزر ذلك و يدعمه .
- ❖ **قاعدة الأخلاقية** : أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.
- ❖ **قاعدة التمثيل** : يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- ❖ **قاعدة عدم الانحياز** : يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار .
- ❖ **قاعدة الدقة** : يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة و سليمة و دقيقة.
- ❖ **قاعدة الانسجام** : يجب أن تتسجم و تتناغم إجراءات توزيع الجزاءات و المكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات (حواس ، 2003 ، ص 49) .

و هناك من عرف العدالة الإجرائية في ضوء مجموعة من المكونات هي :

- ❖ ثبات الإجراءات
- ❖ دقة الإجراءات
- ❖ صحة الإجراءات
- ❖ واقعية الإجراءات و أخلاقياتها
- ❖ عدم التحيز (المحارمة ثامر ، 2000 ، ص 326)

3-3- عدالة التعاملات :

و هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الانسانية و التنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات (Robert , 2001 , p 312)

و عدالة التعاملات تشير إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحتاجون إليها عندما تنطبق عليهم

الإجراءات ، و تتضمن عدالة التعاملات جانبين هما :

1- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء

2- تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها (حامد ، 2003 ، ص 10)

4 - نظريات العدالة التنظيمية :

يمكن تصنيف نظريات العدالة التنظيمية بالاعتماد على بعدين هما :

1-4 - بعد رد الفعل - الفعل المسبق (Reactive – Proactive Demention) :

ترتكز نظريات رد الفعل على محاولات الأفراد الهروب من ظروف عدم العدالة التنظيمية ، و بعبارة أخرى تختبر هذه النظريات ردود فعل الأفراد لمدرجات عدم العدالة التنظيمية أما نظريات الفعل المسبق فتركز على السلوكيات المصممة أو الموجهة لتحقيق العدالة التنظيمية أو تجنب ظروف عدم العدالة التنظيمية في المستقبل .

2-4 - بعد المحتوى - العمليات (Content – Process Dimension) :

تم تطوير هذا البعد بالاعتماد على المنظور القانوني الذي يفرق بين الأحكام الصادرة و بين طريقة صدور هذه الأحكام ، و لذا فإن هذه نظريات تركز على المخرجات أو النتائج ذاتها و بعبارة أخرى ، فإن هذه النظريات تهتم بالعدالة التوزيعية ، أما نظريات العمليات فتركز على كيفية تحديد المخرجات أو النتائج ، بمعنى أنها تركز على الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التنظيمية و تنفيذها أي أنها تهتم بالعدالة الإجرائية .

و ممن منظور بعدي العدالة التنظيمية ، يمكن تقسيم نظريات تلك العدالة إلى قسمين كما يلي :

- نظريات العدالة التوزيعية
- نظريات العدالة الإجرائية (ظاهر محمود ، 1997 ، ص 106)

و فيما يلي شرح لهذه النظريات :

3-4 - نظريات العدالة التوزيعية :

و يتم تصنيف نظريات العدالة التوزيعية إلى نظريات محتوى رد الفعل ، و نظريات محتوى رد الفعل

المسبق ، و ذلك على النحو التالي :

1-3-4 - نظريات محتوى رد الفعل :

تشمل هذه النظريات على أربع نظريات فرعية هي :

- ✓ نظرية العدالة .
- ✓ نظرية التبادل الاجتماعي .
- ✓ نظرية حساسية العدالة .
- ✓ نظرية الحرمان النسبي .

أ/ نظرية العدالة (Equity Theory) :

استخدم أدامز Adams نظرية التناظر أو اللانسجام الإدراكي أساسا لنظرية العدالة ، حيث تؤكد هذه

النظرية أن الفرد يعاني من اللانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته ، وتمثل نظرية العدالة

الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية ، و قد بنى أدامز هذه النظرية على الفرضين التاليين :

- أن الأفراد يكونون دائما في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية ، أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي . و قد عرف آدامز المخرجات على أنها الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي مثل النقود ، المكافآت و زيادة السلطة و تحسن المركز الاجتماعي و المدح و التقدير و مهام العمل الشاقة ، أما المدخلات فهي الصفات أو الخصائص التي يملكها الفرد مثل : العمر ، الحالة الاجتماعية ، التعليم ، الخبرة ، المهارة ، الجهد و الدافع .
- إن الفرد مدفوع أساسا بواسطة مدركات عدم العدالة و بعبارة أخرى فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر فعالية منها لظروف العدالة ، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما:
 - ✓ الغضب : إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته بدرجة كبيرة ، أو أن نسبة مخرجاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي .
 - ✓ الشعور بالذنب : إذا أدرك الفرد أن مخرجاته بدرجة كبيرة ، أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي (Adams ,j,s,1963,p267)

ب/ نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) :

وضع بلو Blau (1964) نظريته اعتمادا على الفرضيين التاليين :

- ✓ طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي بطبعه لا يمكنه العيش بمفرده ، فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر ، و عند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين ، نجد أنها علاقة أخذ و عطاء متبادل و بعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على الفوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل الالتزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الآخر) ، و بناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي .
- ✓ عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل يساعده على إدراك العدالة في الموقف ، أما إذا كان الفرد في عدالة ، فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي و ليس مدفوعا لأي عمل لأنه يشعر بالرضا . (Blau , P.M , 1994 , p 88)

ج/ نظرية حساسية العدالة (Equity Sensitivity Theory) :

لاختبار نظريتي العدالة و التبادل الاجتماعي ، قام جرينبيرج Greenberg 1979 بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق أو القيم البروتستانتية ، فتوصل إلى أن الافتراضات الخاصة بنظريتي العدالة و التبادل الاجتماعي لا تنطبق على هؤلاء الأفراد ، و بعبارة أخرى فإن هؤلاء الأفراد

لا يأخذون في اعتبارهم مفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية ، كما أنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي ، و بالاعتماد على نتائج هذه الدراسة قدم هوسمان 1987 Huseman منظورا جديدا للعدالة التوزيعية (Grennberg , J , 1990 , p 146)

حيث يرى الباحثون أنه يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة و هي :

✓ **الشخص الحساس للعدالة (Equity Sensitive Person) :**

و هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة و التبادل الاجتماعي ، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار إلى تحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي ، لذا فإن أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين هما : زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب ، أو تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب .

✓ **الشخص الخيري (Benevolent Person) :**

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية ، لذا فإنه يقبل نصيبه من الحياة ، و يسعى دائما إلى تقديم المزيد من الالتزامات للغير ، بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي .

✓ **الشخص غير الخيري (Entitled Person) :**

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية ، لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة ، و يسعى دائما للحصول على المزيد من الفوائد من الغير ، تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي (Huseman , A , P , et All , 1987 .P.P. 749 - 751)

د/ نظرية الحرمان النسبي (Relative Deprivation Theory) :

قرر مارتن **Martin 1981** أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة (Adams) باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة ، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية ، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت . (Mayer , J , 1991 , p.p.53-55)

و رغم ذلك ، فقد أشارت دراسة **غروبسي 1984 Grobsy** إلى نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية

الحرمان النسبي ، حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي :

✓ **الحرمان الذاتي الفردي :** و الذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد ، وتعتبر نظرية العدالة عن هذا

النوع من الحرمان النسبي .

✓ **الحرمان الجماعي** : و الذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات ، و يركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل : نسبة المديرين العاملين في كل جماعة ، و نسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة ، و نصيب كل جماعة من الموارد المختلفة .

و بناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها . (Crobsy , F , 1984 , p 51)

و قد أشارت دراسة مارتن Martin إلى أنه في ظروف معينة ، فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل مكانة - خاصة هؤلاء الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم و طموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة - سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة ، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالبا ما تكون غير مرضية أو غير عادلة ، و المحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي و لذا فقد أكدت الدراسة ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية .

4 - 2 - نظريات محتوى الفعل المسبق

تشتمل هذه النظريات على نظريتين أساسيتين هما : نظرية تقييم العدالة ، و نظرية دافعية العدالة و يؤكد Greenberg على أن النظريتين على اختلاف مضامينها تنتبآن بكيفية توزيع المكافآت في الوظائف أو المواقف المختلفة . و فيما يلي شرح لهذه النظريتين :

أ/ نظرية تقييم العدالة (Justice Judgement Theory) :

و يرى ليفنثال 1976 أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي عدالة في قرارات القادة لدرجة العدالة التوزيعية لكن غير تامة ، و على هذا الأساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد .

و قد ناقش Leventhel (1980) ثلاثة قواعد أو مبادئ رئيسية تحدد عدالة المخرجات هي :

- قاعدة الإسهامات أو الجهد : و تهدف إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة و معدلات أداء عالية .
- قاعدة الحاجات أو الاحتياجات : و تهدف إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة (

Levevthal , G,S,1980,P30)

ب/ نظرية دافعية العدالة (Justice Motive Theory) :

يقترح ليرنر (1977) خلافا لآراء ليفنثال أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية كفيلا بخفض درجات الضغط التي يتعرضون إليها ، و من ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد .

و قد طور ليفنثال أربع طرق لتوزيع المخرجات أو المكافآت هي :

- التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء .
- التوزيع المتوازن بالاعتماد على الإسهامات .
- التوزيع المتساوي بغض النظر عن النتائج و الإسهامات .

و يضيف ليرنر أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع ، فاختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات الموقفية مثل : ثقافة المجتمع و حجم المخرجات أو المكافآت و الهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع .

(2)- **نظريات العدالة الإجرائية** : يتم تصنيف العدالة الإجرائية إلى نظريات عمليات رد الفعل و نظريات عمليات الفعل المسبق ، و ذلك على النحو التالي :

أ/ **نظريات عمليات رد الفعل** : تعتبر هذه النظرية في مجال العدالة الإجرائية بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل لأنها تقيم ردود أفعال الأفراد لإجراءات حل المشاكل أو علاجها ، و هي تتضمن نمطين من مدخلات القرار هما :

- التحكم في العملية (Process Control) : يشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج المشاكل (مرحلة مل قبل صدور القرار) .
- التحكم في القرار (Decision Control) : يشير إلى قدرة الفرد على الاختيار أي أن يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر (مرحلة صدور القرار) .

ب) **نظرية عمليات الفعل المسبق** : تعتبر نظرية تفضيل التوزيع التي صممها ليفنثال بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات الفعل المسبق ، و تعد هذه النظرية نتيجة لنظرية تقييم العدالة ، و نظرية تفضيل التوزيع ترتبط بالعدالة التوزيعية و تؤكد هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت تكون إيجابية ، إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة و الإنصاف بصفة عامة .

و قد حددت هذه النظرية سبع مكونات للإجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق العدالة و هذه المكونات هي :

- الاختبار الجيد لمراكز اتخاذ القرار
- تعريف هيكل عملية صناعة القرار
- تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت
- تحديد أدوات وقائية لعرض و مراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت و المستقبلين لها
- جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين و صدى القرارات عليهم

- وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين
 - وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها
- كما طورت نظرية تفضيل التوزيع ست قواعد لتقييم عدالة الإجراءات التوزيعية ، حيث أن الإجراء العادل يجب أن يتسم بما يلي : الثبات ، عدم التحيز ، الدقة أو الانضباط ، القابلية للتصحيح عند الخطأ، توضح اهتمامات جميع الأطراف ، التوافق مع المعايير الفردية أو الجماعية للقيم و الأخلاق .
- و قد أكدت دراسة فولجر و كروبانزانز folger et cropanzano (1998) أن البحوث اثبتت أهمية القواعد الست السابقة للإجراءات العادلة ، حيث أنها طبقت في العديد من المواقف و الوظائف .
- و يؤكد شان Chan (2000) : عدالة التعامل تحتوي على مكونين هما :
- الحساسية الشخصية : و تشير إلى المعاملة العادلة باحترام و أدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين
 - التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية : و تشير إلى قيام المنظمة بتقديم تفسيرات منطقية للعاملين بشأن أي المخرجات أو مكافئات غير مناسبة يتم توزيعها .

(Chan , M , p 68)

5 - نماذج العدالة التنظيمية :

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

1 - النموذج الثنائي العوامل :

حيث اقترحت دراسة كونوفسكي و فولجر أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية تأثيرات متلفة اعتمادا على الدراسات القانونية ، و ذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر مع 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 .

2 - النموذج الإضافي :

و يفترض النموذج إمكانية تأثير كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي و المستوى التنظيمي و قد أكدت الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات .

(عادل ، محمد ، 2006 ، ص 150) .

و قد طور تايلر و ليند Tyler et Lind (1992) ثلاثة نماذج لشرح العدالة الإجرائية ببعديها (الإجراءات الرسمية العادلة ، و عدالة التعامل) ، و فيما يلي شرح لهذه النماذج :

نموذج المصلحة الذاتية : و يطلق على هذا النموذج أيضا مسمى منظور الوسائل أو الأدوات ، حيث يقترح هذا النموذج ما يلي :

- إن الإجراءات تستخدم كوسائل أو أدوات لتحقيق التوزيعات العادلة
- عندما يعمل الفرد فإنه يبحث عن التحكم في القرار ، لأنه مهتم بتعظيم مصلحته الذاتية في شكل المخرجات أو المكافآت التي يحصل عليها ، أما عندما يحتاج الفرد لأن يتعاون مع الآخرين فإن الاهتمام يتحول من التركيز إلى التحكم في العملية ، لأن ما يهم الفرد هو الشعور بأن لرأيه صدى كالأخرين .

نموذج القيم الجماعية : تم تطوير هذا النموذج بالاعتماد على مفاهيم التماثل الجماعي ، حيث يفسر هذا النموذج تأثير التعبير في المرحلة ما قبل صدور القرارات ، و يؤكد هذا النموذج أن التماثل مع الجماعة و إجراءاتها يتحكمان في الأداء ، فإذا نظر أعضاء الجماعة للإجراءات على أنها عادلة ، أي أنها تسمح له بالتعبير عن آرائهم أو تمكنهم من المشاركة في عمليات الجماعة ، فإنهم يعظمون من قيمة عضويتهم فيها ، لأن وظيفة التعبير عن القيم تعزز الانتماء في التنظيم .

نموذج علاقات السلطة في الجماعات : و يناقش هذا النموذج ثلاثة مفاهيم مرتبطة بعلاقات السلطة و تؤثر في مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية و هذه المفاهيم هي :

- ✓ الثقة في السلطة : و تقاس بمستوى عدالة القائد كحامل للسلطة ، فإذا كان القائد يتصرف بعدالة و يأخذ في الاعتبار حاجات المرؤوسين فإنه يصبح شخصية موثوقة في نظرهم
- ✓ عدم التحيز : أي أن الحكم على عدم تحيز القائد يتم من خلال اتخاذه لقرارات محايدة اعتمادا على الحقائق ، و عدم التفرقة بين المرؤوسين كما عاملهم باهتمام و لباقة مع احترام حقوقهم .

6 - أهمية العدالة :

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من مفاهيم الإدارة الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام ، و ليس هناك أدنى شك من حاجة قطاع الأعمال العرب الماسة إلى دراسة مثل هذه المفاهيم نظرا لأهميتها المتزايدة .

فقد أثبتت الدراسات بأن أهمية العدالة التنظيمية تتبع من عدد من المتغيرات التنظيمية و التي من أهمها :

أ - الولاء التنظيمي : لقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الفرد العامل بالعدالة من خلال أبعادها الثلاث ، يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي ، و الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ، مما يدفعه للاندماج في العمل و إلى تبني قيم المنظمة (Oreily , 1980 , 597) .

فلو أن شعور الفرد العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على مكافئات بالنسبة له ، هذا الشيء المهم قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات ، فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم ، و إحدى صور هذا التعويض هو قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمته ، خارج حدود الدور المطلوب منه في عقد العمل .

ب - ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء : إن ثقة الفرد العامل في عدالة و دقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية (الإجرائية و التوزيعية التعاملات) ، و تحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد و الاداء ، و استقرار معايير التقييم ، و كذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم و بصوت مسموح لإبداء رأيه في نتائج التقييم .

ج - زيادة دافعية الجماعة : تتأثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل و الجماعة ، و هذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافئات و عوائد الجماعة و ليس الفرد ، إن عدالة الإجراءات و التعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة ، لأن الإجراءات العادلة و المعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها . (عادل محمد ، 2006 ، ص 99) .

د - أداء العمل : يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية و نوعية الأداء ، حيث أن شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعورا بالتوتر يحاول إزالته ، و ذلك بالتأثير على أدائه بالعمل من حيث الكم و النوع ، أو كثرة التأخير عن العمل ، أو تغيب عن العمل .

كما أثبتت نظريات العدالة التنظيمية خطورة غياب أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية ، و ذلك على النحو

التالي :

- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية : توصلت الدراسات إلى انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يمكن أن يسبب النتائج السلبية مثل : انخفاض مستوى الأداء الوظيفي ، انخفاض مستوى جودة الأداء ، ضعف المواطنة التنظيمية .
- بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية: توصلت الدراسات إلى أن عمليات صنع القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل : انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ، نقص الرضا الوظيفي ، انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي ، انخفاض الاداء الوظيفي ، ضعف المواطنة التنظيمية ، زيادة النزوح لترك العمل . (Floger , R , 1985 , p 145)

• أما بالنسبة لبعد عدالة التعامل : فقد أشارت الدراسات أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية ، و زيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة و العمل ، كما أكدت التوزيعات غير المواتية يتم

استقبالها بشكل أفضل من جانب العاملين عند تقديم تفسيرات منطقية من قبل المنظمة (درويش ، 1955 ، ص 200)

7 - الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية :

نظرا لأهمية العدالة التنظيمية في السير الحسن للعمليات التنظيمية داخل المؤسسة و في ضمان الاستقرار الوظيفي و الراحة للعمال و الموظفين فهي ضرورية جدا في ضمان الاستقرار العام و لا يمكن في وقتنا الحالي التخلي عن نشر ثقافة العدالة في مختلف العمليات التنظيمية و المعاملات اليومية داخل المؤسسة ، و أي شعور لدى العمال بضعف أو غياب العدالة داخل المؤسسة تنتج عنه آثار سلبية على الأداء الوظيفي و على الاستقرار الداخلي للمؤسسة ، وتتأثر معه مختلف النشاطات و المهام الداخلية .

و انطلاقا من هذا قد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلبا على أداء المنظمات و ذلك على النحو التالي :

- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات إلى انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع زملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة.

أما بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات، فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة و نقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (صابرين مراد، 2010 ، ص 17)

- إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوح لترك العمل ، و زيادة الضغوط الوظيفية ، و الصراع التنظيمي بين الأفراد (محمد مصطفى الخشروم ، 2010 ، ص 312) .

خلاصة :

للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة لذلك ينبغي تفعيلها في المنظمات لما لها من الأثر البالغ في زيادة الاستقرار النفسي و المهني للعاملين، وذلك بخلق جو من النزاهة والمساواة وتوزيع الحقوق والامتيازات عليهم بالتساوي مع مراعاة درجة الاستحقاق و الأولوية التي يمنحها القانون الداخلي للمؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الأفراد في العمل. من خلال العرض السابق نستطيع القول أن العدالة التنظيمية تعتبر من المبادئ الأساسية في الإدارة لما لها من تأثير إيجابي على معنويات العاملين، و إن غيابها له الكثير من الآثار السلبية على المنظمات بصفة عامة، وعليه فهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع الأفراد في العمل و زيادة الاستقرار النفسي و المهني لهم.

الفصل الثالث : الصراع التنظيمي

تمهيد

1- مفهوم الصراع التنظيمي

2- أهمية الصراع

3- أنواع الصراعات

4- أسباب الصراع التنظيمي

5- مراحل الصراع التنظيمي

6- استراتيجيات إدارة ومعالجة الصراع

7- نتائج وآثار الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الصراع من المشكلات السلوكية الرئيسية، التي يواجهها الأفراد خلال عملهم اليومي سواء على المستوى الفردي أو الأفراد في المنظمة ككل، وفي مختلف المؤسسات الإدارية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والحضارية... وخاصة ونحن في عالم يختلف تماما عن عالم ما قبل قرن مضى، فنحن في عالم القرية الصغيرة أو عصر المعلوماتية .

فالمنظمة الإدارية لا تعمل في فراغ فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم ببعض الآخر تجمعهم مصالح متباينة، منها ما يخص التنظيم، ومنها ما يخص المصالح الشخصية . ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروق فردية بين الأفراد، فإن الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة قيام الأفراد بأدوارهم المختلفة، وتخلص في الأخير إلى نتيجتين لا ثالث لهما، إما الإبداع والابتكار، أو التدمير والهدم، وذلك حسب نمط التعامل معها. يمكن زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم الإداري إذا أحسن إدارة الصراع وتم تحوله إلى ظاهرة تبعث على الإبداع والمنافسة الشريفة، وتنوع الاجتهاد الذي يعود بالفائدة على العاملين وعلى المنظمة، وفي الوقت الذي لا يمكن القول إن هناك دائما طريقة واحدة تصلح لجميع حالات الصراع أو تقدم نتيجة واحدة في كل الحالات المتشابهة في الصراع أكد المفكرون والكتاب والمهتمون الإداريون على ضرورة استخدام الطريقة المناسبة والتي تلائم المنظمة، أي أن ما يناسب المنظمة (س) قد لا يناسب المنظمة (ص) التي تعمل في نفس المجال. ولأجل فهم هذه الظاهرة بشكل علمي وأكاديمي، وبسبب شدة الصراعات المختلفة في ظل العراقيل المتعددة لابد من أن نتطرق:

مفهوم الصراع التنظيمي؟

وما هي أنواعه؟

وما هي مراحلها؟

وما هي أسبابه ومصادره؟

ما هي الاستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي؟ أي أساليب معالجة الصراع ؟

وما النتائج والآثار المترتبة عنه؟

1: مفهوم الصراع والصراع التنظيمي

أ - تعريف الصراع والتطور التاريخي للاهتمام بظاهرة الصراع:

فأصلها (conflict) يعني الصراع باللغة العربية (الخصومة) وأما الكلمة الإنكليزية لاتيني وتعني عملية (الضرب) أو (الطرق)، ولكن استخدامها يعني (العراك) أو (الخصام) (خو رشيد 1987 : ص 18).

وقد عكست المدارس الإدارية تبايناً واضحاً بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، إذ ينظر إليه الكلاسيكيون على أنه قوة سلبية في العمل التنظيمي يجب تجنبه أو منع حدوثه قدر الإمكان من خلال النظام المغلق والقوانين واللوائح والإجراءات والهياكل وتوجيه الصراع من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية (Organizational Effectiveness) بينما ينظر إليه السلوكيون على أنه أمر غير مرغوب فيه، ولغرض تحقيق التوافق المطلوب فإنهم يركزون على أهمية النظام الاجتماعي كونه المفتاح الرئيسي لذلك في توفير تسهيلات شبكة العمل الاجتماعي وجعل العاملين سعداء، كون السعادة والتوافق برأيهم هما أفضل الطرق للحصول على الفاعلية التنظيمية (علي، 2008 ، ص 202).

لذا فإن الصراع عملية اجتماعية رئيسية يكاد لا يخلو منها أي مجتمع إنساني، وهي تختلف في طبيعتها ومضمونها باختلاف المنظمات التي توجد فيها، وقد وجدت بوجود أولى التجمعات البشرية، حيث علمنا بأن الصراع دار بين قابيل وهابيل منذ بداية فجر البشرية، ويذكر قدماء المصريين حوالي (1500 ق.م) هذه الحالة ويسعون لاستخلاص قانون عام عن أحوال البشر والقوى التي تساعد في تماسك المجتمعات، وكذلك الكتابات التأملية عند الإغريق ومنهم (أرسطو)، وما أكده (جارلس دارون) بأن الكائنات الحية تتصارع فيما بينها من أجل البقاء وإن هذا الصراع هو خلف ظاهرة النشوء (خورشيد، 87 : ص 22).

وينظر رواد التوجه التفاعلي إلى الصراع بأنه ظاهرة حتمية ينبغي إدارتها وتحقيق أقصى فائدة منها إذ يساعد إدارته في تحقيق درجة عالية من الفاعلية (زايد، 95 : ص 529).

فقد اختلفت النظرة إلى الصراع كونه ليس كأمراً لا يمكن تجنبه (Unavoidable) ، بل إنه أمر مرغوب فيه (Desirable) لأنه يولد القلق والإحباط (Tension & frustration) مما يجعل تنفيذ العمل بأسلوب يختلف عن المعتاد وبالتالي إلى تخطي العقبات وحل المشكلات القائمة، لأن القلق يمكن أن يساعد في إثارة الإبداع (Hodge & Anthony ، 531 : ص 91).

فالالاتجاه الحدي هو ليس تجنب الصراع، بل كيفية إدارته بحيث تكون المنظمة قادرة على تكيفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، وتتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حالة التوازن، فعندما يكون الصراع أقل من الحالة المرغوبة فهذا يؤدي إلى الجمود واللامبالاة مما يستدعي استخدام استراتيجيات لإثارة الصراع داخل المنظمة ، أما إذا كان أكثر من الحالة المرغوبة فإن ذلك يقود إلى الفوضى وانعدام السيطرة وانهايار

المنظمة، مما يتطلب استخدام استراتيجيات لتحقيق حدة الصراع، وهكذا فالتوازن حالة مطلوبة لاستمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة (علي، 2008، ص 202).

يعرف الصراع بأنه (عملية التعبير بعدم الرضا أو هو تعبير عن خلاف في الأهداف والتوقعات غير

المحققة ضمن المنظمة) (Costanation & Merchants, 96: p 4).

ويعرف بأنه (التصادم المباشر بين الجماعات وهو أشبه ما يكون بالمنافسة إلا أنه أشد منها قسوة، هو

السلوك الذي يظهر من خلال الجماعات في المنظمة عندما يشعر الشخص المنتمي لأحد الجماعات بأن

الجماعة الأخرى تعمل على عرقلة جماعته عن إنجاز أهدافها أو توقعاتها) (Daft, 2001 :443).

يظهر مما تقدم أن التباين في المفاهيم هو ظاهرياً وليس جوهرياً لأن الصراع هو تعبير شمولي عن الحالة أو

الموقف الناشئ عن عدم التوافق بين الأهداف والفسفات والايديولوجيات والقيم والحاجات بين طرفين أو أكثر

للحصول على المركز المرغوب فيه.

لذا فإن الصراع ينشأ ويشند نتيجة لأسباب متعددة تنعكس أحياناً على مستويات الصراع نفسه، وغالباً

ما تكون هذه الأسباب أكثر تأثيراً في الفرد نفسه وأكثر تأجيلاً للصراع بين الأفراد، إلا أن الصراع الناتج عن

التضارب في المصالح والاختلاف في الثقافات والتنافس حول الحصول على الموارد النادرة وطريقة توزيعها

والاعتمادية المتبادلة في المهمات والاختلاف بين الأقلية والأكثرية هو الصراع الأكثر تأثيراً في المنظمة.

ب - أثر الثقافة في الصراع:

تعرف الثقافة بأنها (مجموعة القيم المشتركة التي تضبط التفاعل بين أعضاء المنظمة، وبينهم وبين

المجهزين والزبائن وأصحاب المصالح الآخرين) (Johnes, 1995 :p13) فيسهم في تكوين الثقافة كل

من: (الأخلاقيات التنظيمية، ونظم حقوق المالكين، والهيكل التنظيمي، وخصائص أعضاء المنظمة) والتي

تتبلور من خلالها القيم والأعراف والعادات والتقاليد التي تضبط السلوك التنظيمي وتؤثر في توقعات أعضاء

المنظمة وطريقة إدراكهم وتفسيرهم للأحداث التي قد تواجه المنظمة، وقد تجمع الثقافة بين اتجاهات وممارسات

الأفراد والجماعات في المنظمة، لذا فإن تأثيرها أكبر وأوسع في نشوء الصراع وتعدد مستوياته لسبب أو عدد

من الأسباب الآتية: (عيسى، 2010 : ص 57).

1. الاختلاف في الثقافات بالمنظمة.

2. الاختلاف في الإدراك والتوقع لأعضاء المنظمة.

3. الاختلاف في المصالح والأهداف بين أعضاء المنظمة.

4. الاختلاف بين جماعة الأقلية والأكثرية العاملة في المنظمة.

5. الاختلاف في طريقة الإنجاز لأداء الأشخاص ومستواهم.

إلا أن نوع التأثير وشدته لهذه الأسباب يتحدد بعوامل (شخصية، تنظيمية، و بيئية) إذ تسهم هذه العوامل في تكوين الثقافة لدى الفرد والجماعة والمنظمة وما تسببه من صراع لأي مستوى منها.

2- أهمية الصراع

يختلف الكتاب والباحثون في إظهار أهمية الصراع ولكن يمكن إيجازها بالنقاط الآتية: (الدليمي، 1999:38،

أ- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر:

تعد عملية مواجهة وإدارة الصراع مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر والذي ينتظر منه القيام بعمليات تغيير مناسبة لمواجهة الصراع وإدارته بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة، وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواء وإدارة الصراعات.

ب - الصراع أداة للإبداع:

هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعندما لا يكون هناك صراعاً على الإطلاق فهذا يعني أن الأداء يعاني الجمود، أما إذا كانت ظروف الصراع محدودة ومسيطر عليه فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الاستعداد والدافعية للمبادرة والإبداع، وبنفس الوقت فإن المستوى المرتفع من الصراع والذي يوصف بالعنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة والذي يؤثر سلباً في الأداء والإبداع.

ج - الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من مسببات الإرباك والفوضى في المنظمة فحسب ؛ بل لأنه يقود إلى انهيار المنظمة في حالة عدم إدارته بشكل حسن، وبذات الوقت فإنه سيكون سبباً إيجابياً يسهم في زيادة فعالية المنظمة ويجعلها تعمل على اجتياز مرحلة الضعف أو القصور التي تمر فيها والانطلاق نحو تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة عالية، وهذا يعني أن المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصرها التنظيمي لوجود إيجابيات كثيرة للصراع، إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها وتجاوز سلبياتها.

3- أنواع الصراع:

يمكن النظر إلى الصراع في المنظمات من حيث أنواعها من منظرين:

أ - من حيث المستوى

ب- من حيث الشكل

أولاً :

أ - من حيث المستوى:

وفي هذا التصنيف قد يكون الصراع داخل الفرد، أو بين أفراد الجماعة، أو بين الجماعات وستعرض

هذه الأنواع تباعاً (أحمد ماهر، 1997، ص: 273-274):

3-1- الصراع على مستوى الفرد:

يتكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار ويوضع أمام عدة خيارات، ويحدث أيضاً الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شئيين لا يرغب في أي منهما، وقد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر إيجابية وعناصر سلبية، وكذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره، وهذا يمكن رده إلى الاختلاف على إجراءات الاتفاق على الأهداف. (رافده الحريري، 2008، ص 286 - 287)

وينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاث مستويات نذكرها كالاتي:

• تعارض الدور :

شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وإحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل.

• عدم إشباع الحاجات :

عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يعترض ويصاب بالإحباط، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع والتعارض.

• تعارض الأهداف :

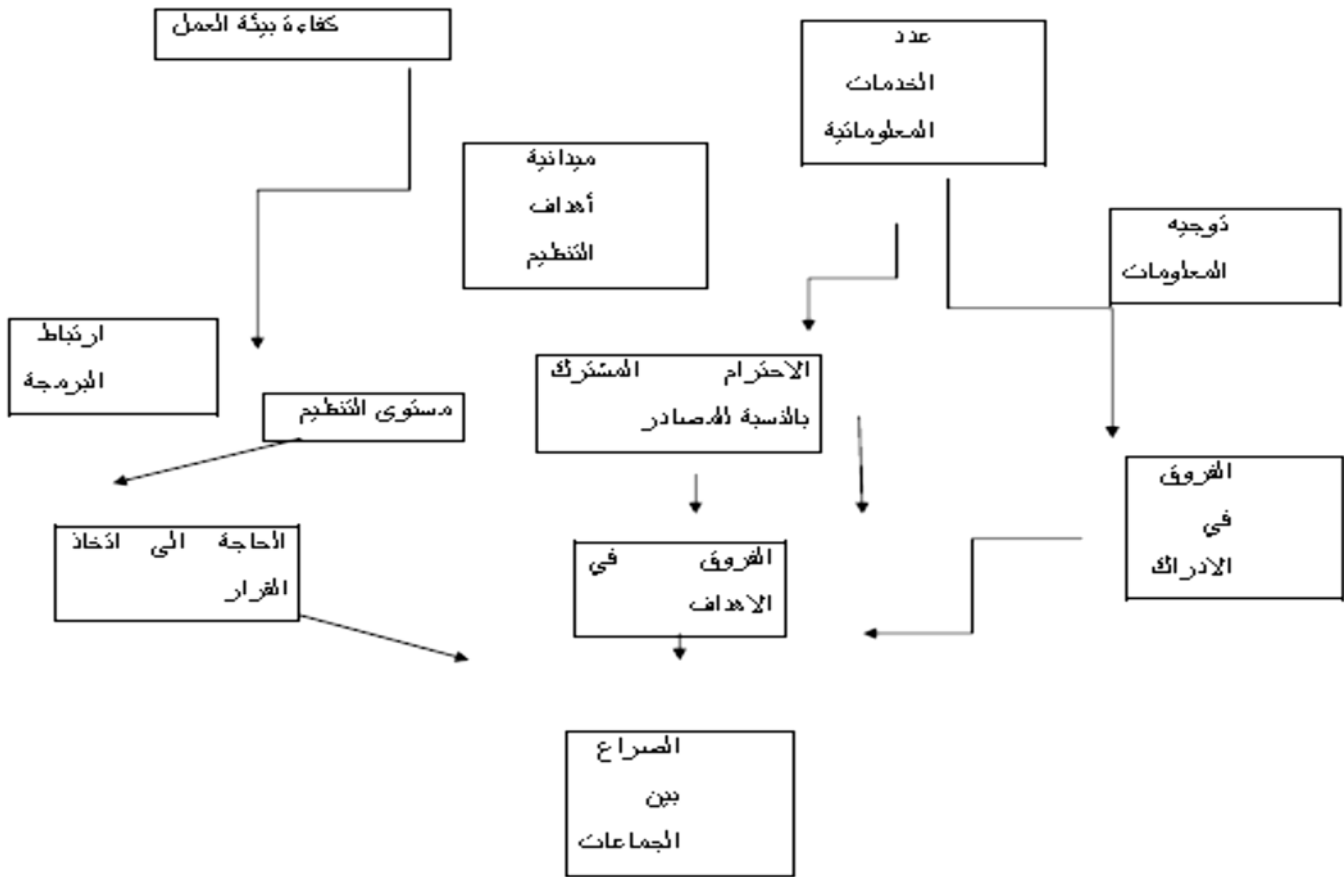
تتعارض الأهداف مع بعضها البعض أو التعذر للوصول إلى الهدف يتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الأهداف.

-أهداف متعارضة ذات مزايا فقط : يكون الفرد هنا أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا.

-أهداف متعارضة ذات عيوب فقط: يلجأ الفرد إلى عدم اختيار أي بديل حتى لا يقع في مشاكل جديدة ، و أحيانا يكون الفرد هنا أمام اختيار لعدة أهداف كلها تحوي جوانب إيجابية و جوانب سلبية (احمد ماهر ، 2008 ، ص 16-17)

3-2- الصراع على مستوى الجماعة:

- هناك ثلاثة مستويات يدور حولها الصراع بين الجماعات وهو الاختلاف على اتخاذ القرارات، والتباين في الأهداف، والمستوى الثالث هو الفرق الإدراكية. وهذا ما سنوضحه في الشكل رقم (5) التالي:



الشكل رقم (05) الصراع على مستوى الجماعة

المصدر: (J-G. March، H-A ، Simon، 1991، P 126 ، 127)

3-3- الصراع على مستوى الجماعات:

يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، وكذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى، وبالتالي التعبير عن سخطها وعدم رضا بمختلف الوسائل والصور المتاحة. كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة، وكذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المنظمة (محمد حسن حمادات، 2007، ص 83)

ويأخذ الصراع هنا الصور التالية:

• الصراع الأفقي :

ويحدث عادة الصراع بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

• الصراع العمودي :

الصراع بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الإنجاز المستهدف للعمل مثلا.

كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها:

- الصراع بين مستويات السلطة (العليا والوسطى والتنفيذية).
- الصراع بين الإدارات الوظيفية.
- الصراع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية.
- الصراع بين الموظف ورئيسه، أو إدارة وأخرى في التنظيم نفسه. (احمد الخطيب ، 2009، ص 482).

• الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين :

يحدث الصراع حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الانتاجي أو التشغيلي للعمل وسبل إنجازه المطلوب (خضير كأضم حمود ، 2002 ص 149)

ويحدث الصراع بين من يمتلكون الصلاحية وبين من يتحكم الرؤساء بمصادر استراتيجية المعلومات

(ج. ب. هوغ. دلفيك و أ. موران، 1996، ص 95)

• صراع ناشئ عن الاتصالات المشوهة:

حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة بالقدر الكافي، ويشوبها كثير من الغموض مما يجعلها تحمل في طياتها بؤر للصراع.

• **بنائية التنظيم :**

عدم التجانس في العمالة وأساليب الإشراف والرقابة، ودرجات المشاركة، ونظام الأجور وأشكال الضغط والنفوذ المستخدم، وقد يؤدي إلى خلق مناخ لمواقف وعمليات تصارع.

هذا يتضح في الصراع حول: توزيع العمال، الترقية، احتكار السلطة، العلاقة بين السن واحتكار السلطة، والعراقيل المهنية، والتداخل في المهام، والموقف من إتقان العمل، تعارض الاهتمامات، والفارق في الرتبة، كما لا ننسى الجنس والخلاف. (بورغدة حسن، 2005. ص20)

• **صراع تغير السلوك:**

لعب أدوار في مجالات التفاعلات من الرضا أو عدم الرضا عن الدور، بما يؤدي إلى خلق أنماط صراع وتوترات.

• **صراع تباين الجماعات :**

تباين جماعات النفوذ والسلطة وهذا ما يحدث بين الإدارة والعمال. (سامح عبد المطلب عامر وآخرون، 2011، ص 86،87)

ب- من حيث الشكل :

فمن الممكن أن يتخذ الصراع أيضا، أشكالا عديدة ومختلفة منها أربعة أكثر انتشارا، هي (أندرودي -

سيزلاقي ، مارك جي والاس، 1991، ص 272):

1- **صراع الأهداف:** حيث يسعى فرد أو جماعة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرون.

2- **الصراع الفكري أو الإدراكي:** حيث يحمل فرد أو جماعة أفكارا تتسجم مع أفكار الآخرين.

3- **الصراع العاطفي:** حيث تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس ومشاعر الآخرين.

4- **الصراع السلوكي:** حيث يأتي الفرد أو الجماعة بتصرفات لا يتقبلها الآخرون.

4- أسباب الصراع التنظيمي:

تتباين الظروف التي تسهل ظهور علاقات الصراع بين المشاركين في التنظيم، وبفضل اختلافهم في النوع والعمر والثقافة والتعليم، وكذلك بوسائل الإنتاج والثروة والقوة.

وبفضل أدوارهم المتباينة ومكانتهم، فضلا عن الاختلاف في الملبس والمظهر، والأذواق الترفيهية، وعدم التكامل هنا يكون جراء عدم ثقة وضعف الأفراد اتجاه تحصيل للمعلومات الضرورية عن الإدارة. (عبد الرزاق جليبي، 2007، ص 259-260)

ولذلك يمكن حصر الأسباب في أسباب تنظيمية وأخرى شخصية.

4-1- الأسباب الداخلية:

إن المظهر السلبي للنظام البيروقراطي السائد الذي يفرض قواعد مجحفة في حق العمل، يؤدي إلى عدم ارتياح الأفراد داخل عملهم وبتحقيق حاجاتهم وطموحاتهم في العمل، إضافة إلى بناء السلطة في المنظمة وكذلك مسائل متعلقة بالهيئة التنظيمية وفرص الترقية (حسين عبد الحميد احمد رشوان، 2006، ص 203-204)

وتتمثل الأسباب الداخلية هنا في:

• نمط اتخاذ القرار :

أشار " تايلور " إلى أن العامل مطالب بالاهتمام بالعمل من حيث الإنجاز والتنفيذ، في حين تهتم الإدارة بصناعة واتخاذ القرار، وتقدير كمية ونوعية العمل المطلوب، كما نادى بمركزية اتخاذ القرار مركزا هذه الوظيفة على المشرفين. (علي السلمي، 1994، ص 67)

و أشار كل من " مارش " و "سيمون " إلى أن التنظيمات تقوم على مبدأ تقسيم العمل ، و التخصص ، ولهذا المبدأ أهمية بالنسبة للمستويات العليا في رسم اتخاذ القرار ، بالإضافة لأهميته في المستويات الدنيا في رسم السياسات التنظيمية ، و خاصة إشراكها في عملية اتخاذ القرار حتى تكون لها الفاعلية و تحقيق أهدافها و ضرورة اختيار الأفعال السليمة و أهمية الوصول إلى القرار النهائي و لدوره الهام في الإدارة العقلانية الحديثة أولا الطابع العقلاني الرسمي ، و ثانيا على طابع الترشيح التي تختار بدقة فائقة أهمية التخصص لدى الأعضاء و ملاءمتهم حسب طبيعة الأفراد ، و التركيز على أهمية إشباع و الاختيار الأفضل للوسائل أو البدائل من جانب صانعي القرار ، و اعتباره وسيلة هامة بين الإدارة و الأفراد. (محمد علي محمد عبد الرحمن وآخرون، 1989، ص 170-171)

ومن ناحية أخرى قام " جولدر " بدراسة الجوانب اللاوظيفية ، حيث وضح أن كلما كان تطبيق القرارات والإجراءات صارم داخل التنظيم، كلما أدى إلى تحويل الانسان إلى آلة، وإقصاء الجوانب الانسانية، مما يؤدي إلى انغلاق التنظيم على ذاته، وعدم تفاعله مع المستجدات التي تحدث، وبالتالي تطفو على السطح مشاكل، وهنا يحدث صراع قائم بين متخذي القرار ومنفذي، وهذا يؤثر على رضا العاملين، فعلى المنظمة حسب "جولدر " التنازل عن ممارسة الضبط على العمليات الفنية لمروسيه .(عبد الرزاق جلي، 2007، ص 173)

و استنادا لهذا الطرح يجب الموازنة بين الاسهام و المكافأة ، و اتخاذ القرار داخل التنظيم ، و بناء على هذا فإن عدم إحساس الأفراد بالرضا و الإشباع يقضي تدريجيا على مستوى التنظيم ، و بالتالي لا بد من مراعاة و الأخذ في الحسبان مشاركة العمال في اتخاذ القرار لكي لا يحدث صراع ، لأن العامل عندما يصبح مجرد آلة لتنفيذ القرارات فقط يشعر بالإحباط ، و بالتالي تنشأ صراعات بين الإدارة العليا صاحبة القرار و بين المرؤوسين ، و ذلك لتجاهل حاجاتهم الاجتماعية و التنظيمية معا ، و هذا يؤدي إلى الشعور بعدم التعاون مع متخذي القرار ، و بالتالي تؤثر على الأداء و الإنتاجية ، و هذا يؤدي إلى إحساس الفرد بعدم الراحة داخل التنظيم ، و يصبح غير راض عن عمله.

و هنا يرجع الخلل في الهيكل التنظيمي و عدم تلاؤمه مع حاجات و أهداف التنظيم ، و أن الصراع يؤثر في أغلب الأحيان في رضا الأفراد و أدائهم الجيد و هو بذلك ظاهرة سلبية ، و هذا نظرا إلى الاهتمام بالأمور التقنية و إغفال جوانب عدة مرتبطة بالعلاقات الانسانية و مختلف الجوانب الثقافية التي تتحكم في السلوك ، و هذا الاختلاف في التوجهات و الثقافات داخل التنظيم يدفع بالقادة عادة إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي ، و لهذا يلجأ إلى تعظيم الاختلافات بينهم ، و لذلك تزيد حدة الصراع و هذا ما يؤدي بالقادة إلى فرض سلطتهم مما يؤدي إلى مناخ غير مريح للعمل ، إضافة إلى ظهور التكتلات داخل المنظمة و التفكك و التركيز على تحقيق أهداف التكتلات الناشئة من الصراع ، مما يؤدي إلى حدوث الكثير من المناوشات التي تسودها قيم غير عقلانية و لا رشيدة و تتلشى أية آثار لفوارق الخبرة و المهارة أو الأقدمية فتكثر الأحقاد و تزداد النميمة و هذا يؤدي إلى عدم الرضا.

• الفروق في القوة :

إن تعدد الواجبات الإدارية واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر وهي الصراع بين الوحدات على الموارد .(زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص 111)

ومن أشهر الدراسات التي أجريت للتعرف على نمط الإشراف لتقييم العمل هي دراسة " هوفستد " في شركة (أي، بي، أم) ، حيث احتوت الدراسة على كل العاملين في المستويات الدنيا، والمديرين في المستويات العليا، وقد خلص " هوفستد " إلى وجود أربعة أهداف أساسية تؤدي إلى الاختلافات في القيم:

- توزيع غير عادل في مراكز القوة.
- تجنب عدم التأكد: هو المدى الذي لا يشعر فيه أفراد المنظمة بالراحة لتعاملهم كوجود المرافق الغامضة.
- الثقافات المدعمة لقيم رجل امرأة: التمييز بين أدوار الرجل والمرأة وتدعيم سيطرة الرجل، في حين أن المرأة لا تفرق بينها وبين الرجل في الأدوار.

• الفروق الجماعية :

حيث أن المبادرات الفردية تخرق الأعمال الجماعية داخل العمل وبالتالي يحدث توتر خاصة في المنظمات التي تؤمن بالقيم الجماعية كالمنظمات اليابانية. (راوية حسن، 2003 ص 152-153)

كما يرى كل من " لورنس بول " و " لورش " أن أصحاب التخصصات المختلفة لا يختلفون في طريقة التفكير فحسب بل يختلفون في القيم، وإن الحل الفاعل للنزاع يعتبر الأساس للتكامل ويتم فيه معالجة الصراع بواسطة المديرين من خلال تهدئة المشكلات وعدم ترك الطرف الذي يتمتع بنفوذ كبير بفرض حله على الآخرين .

(ابراهيم بن علي الملحم، 2008، ص 36)

كما يرى " زميل " على أن مصدر الصراع التنظيمي هو الاختلاف في مصالح الأفراد وتعارضها داخل المنظمة، ولتحقيق هذه المصالح يتم الاعتداء على مصالح الآخرين، فالأفراد الأقوياء يجبرون الأفراد الأقل قوة على الدخول في صراع غير عادل، كما يدخل الأفراد في صراع باعتبارهم ممثلين للجماعات والأفكار العامة، وأنهم يشعرون بالاحترام، وأنهم لا يعاملون من أجل دوافع شخصية، وهكذا يؤدي النضال من أجل مصلحة عليا والتجرد من الاهتمامات الفردية.

وتدعو فكرة " زميل " إلى تركيز كل القوى من أجل عمل موحد في اتجاه واحد، وميز " زميل " الصراع الذي يكون المشتركون فيه أفراد محددين، والصراع الذي يشترك فيه الأفراد باعتبارهم ممثلين لجماعات أو تكتلات (سعد عبد مرسي بدر 2006 ، ص 367، 366).

4-2- الأسباب الأساسية للصراع التنظيمي:

- السبب الأول: صراع بين أعضاء الهيئة الفنية والتسلسل الرئاسي: حيث يرتبط هذا الصراع بمجموعة من العوامل أهمها: الفروق الوظيفية، الفروق في العمر، التعليم الرسمي، المكانة المهنية.

- السبب الثاني: الصراع داخل الإدارة العليا:

إن ظروف مزاولة عمل كل طرفين داخل المجلس أو خارجه، يؤدي إلى ظهور خلاف بين الفريقين، وقد ساعد على اتساع الخلاف بينهما عدم توافر الكفاءة الإدارية لدى بعض الأعضاء المنتجين، ووجود الأعضاء

المعنيون في موقف ساندته مناصبهم الإدارية، ويضاف إلى ذلك أن تجربة إشراك العمال في الإدارة تعتبر بمثابة تغيير في التكوين الطبقي لأعضاء مجلس الإدارة، مما يؤدي إلى اختلاف توازن تنظيم المجلس وظهور توترات وصراعات.

- السبب الثالث: الصراع بين العمال والإدارة:

هو صراع يمكن أن يكون كامنا منذ فترة سابقة، فالإدارة تهدف دوماً إلى استغلال طاقة العمال لتحقيق أقصى ربح ممكن، ومن العوامل التي أسهمت في اتساع فجوة الصراع هو أن الإدارة لم تفلح في استقطاب العمال لصالحها وامتصاص انفعالاتهم. (مجدي احمد بيومي، 2009، ص 74، 73)

و يبرز هنا " رالف دارندروف " معضلة هي أنه رغم شرعية القوة ممثلة في مفهوم السلطة و نمط اتخاذ القرار، قد تكون هذه الشرعية ضمن ظرف زمني مكاني لما يتفق و مصالح من يملكون القوة في الوقت نفسه لا تتفق مع مصالح الخاضعين ، مما يجعل قبول هؤلاء لها مسألة ظرفية يمكن أن تتدخل عوامل في تشكيل أوجه الصراع و طرق ووسائل التعبير عنه كوجود نظام يتضمن طرق قانونية ، تؤطر بدائل شرعية لفعل الصراع ، كالمفاوضات و اللجوء إلى القانون ، الاضرابات ، و عدم وجود هذه البدائل الشرعية يمكن أن يؤدي إلى أعمال العنف أو حتى الثورة (ابراهيم عيسى عثمان 2008، ص 93-96).

ويميز « دارندروف » بين السيطرة والخضوع وهما الثنائية التي تولد الصراع، فالسيطرة تعني المشاركة في ممارسة السلطة، أما الخضوع هو الحرمان من السلطة وبالتالي ينشأ صراع، حيث أن مصالح هذه المواقع متعارضة في جوهرها وفي اتجاهها وهنا المصالح ترتبط برغبة الأفراد بفعل شيء ما، ولهذا تمثل مصالح كامنة تختلف عن المصالح الموضوعية المرتبطة بالمعايير المؤسسية. (محمد عبد الكريم الحوراني، 2008، ص 99) و مجمل القول أن " رالف دارندروف " يرى بأن تفاوت القوة المتمثلة في السلطة في التنظيمات الرسمية الكبرى كمصدر للصراع ، فقد قسم البناء في التنظيم إلى علاقات منظمة بين من يملكون السلطة و يمارسونها مقابل الخاضعين المنفذين لأوامر و قرارات الفئة الأولى ، فعملية الصراع إذن ترتبط بدرجة الوعي و التنظيم ، و هي دائمة بدوام اللامساواة في توزيع السلطة ، فحل المشكلات و التناقضات يولد دائما مشكلات و تناقضات جديدة ، و هكذا يمكن رؤية عملية التغيير كعملية أساسية مستمرة نتيجة العلاقات الجدلية بين أطراف الصراع، و في هذه الحالة بين من يملكون السلطة والخاضعين.

أي أن رغبة الإدارات في التميز عن غيرها من الإدارات والأقسام الأخرى، يذهب بعض المشرفين اعتماد أسلوب الديمقراطية بلا ضوابط، ويذهب البعض الآخر في اعتماد الأسلوب التسلطي وعدم إشراك العاملين وعدم إعطائهم الحق المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل داخل الإدارة، وبالتالي يؤثر هذا على العلاقات داخل التنظيم تأثيرا سلبيا مما يؤدي إلى الاختلافات والصراعات.

• تشويه الاتصالات الادارية :

يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى عدم وجود اتصالات مستمرة يتسبب في ضعف الروح المعنوية، وانعزالية الفرد وعدم مشاركته في اتخاذ القرار السليم. ولذلك يناقش "ستيفن روبنز" مصادر الصراع والتي يرى أنها تنتج من الاتصالات المشوهة وغير التامة، وما ينجم عنها من مشكلات، حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة ويشوبها الكثير من الغموض أو التشويه مما يجعلها تحمل في داخلها مصادر للصراع. (اعتماد محمد علام، 1994، ص 202)

وهذا راجع إلى: الفروقات بين الأفراد نتيجة لفارق المستوى العلمي أو الثقافي، وقد تختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم، وتتضمن أشكال سلوكية غير مرغوب فيها كالمبالغة في تخطي السلطة، وبالتالي تؤثر على كفاءة أنظمة الاتصالات.

هشاشة الهيكل التنظيمي ويظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات، وبالتالي تواجه المنظمة الإدارية عدم استقرار بيئي داخلها ويؤدي إلى عدم التأكد عند اتخاذ القرارات الإدارية.

ضعف الاتصال نتيجة للبعد عن المنهج العلمي في العمل أو عدم وجود مناخ عمل صحي، وبالتالي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية، وتدني الإنتاجية وزيادة في التكاليف (موسى اللوزي، 1999، ص 84،85).

ويرى كل من "مالترز" و"كولي" سنة 2000 إلى أن مصدر الصراع ناتج عن انخفاض في وثيرة جميع مستويات الاتصال وبالتالي يحدث المزيد من التوترات والصراعات.

وذهب كل من "داوس" و"ماسي" سنة 2006 إلى أن ثنائية الاتجاه للاتصالات بين الأفراد لها تأثير سلبي على العلاقات داخل التنظيم، وبالتالي تتسبب في صراعات علائقية .

(Song MichaelX, R. jeffley thieme,2006 p 342)

لقد قام "أرجريس" بالاهتمام بدراسة القيادة وأثرها في عملية الاتصال، وفي العلاقات الاجتماعية، حيث حاول اكتشاف الصراع بين الفرد والمنظمة، ولاحظ أن سبب ظهور الصراع بين الفرد والمنظمة يرجع إلى أن الأفراد داخل التنظيم يكونوا نشيطين ومستقلين لكنهم عاجزون، لأن التنظيم له أثر على علاقات التواصل بينهم وهذا يؤدي إلى اللامبالاة والاعتماد على الغير، وكذلك التبعية وهذا يؤدي إلى عدم الرضا. (ناصر قاسيمي، 2005، ص 62)

من خلال هذا المنطلق نرى أن انخفاض كفاءة وظيفة الاتصال بين الأطراف المتصارعة ، مما يترتب عليه توقف تدفق المعلومات بينهم و هذا يؤدي إلى هدر الوقت و الجهد و المال و في الأخير نرى أنه عندما

يندمج الفرد مع التنظيم الذي ينتمي إليه حاملاً أهدافه الشخصية مع أهداف التنظيم ، و هنا يحدث التناقض بين المتطلبات الوظيفية و متطلبات الأفراد و هذا يؤدي إلى الصراع و سوء الفهم ، و في خضم هذا التفاعل فإن الصراع يؤثر على الرضا الوظيفي لأفراد التنظيم ، و ذلك لأن الفرد لا يمكن أن يتجاهل حاجاته ، و من هذه الحاجات الترقية ، و التكامل و النجاح و الشعور بالأهمية و الانتماء إلى الجماعة ، و لتحقيقها يسلك الفرد سلوكيات تؤدي إلى إحداث مشكلات تنظيمية كدوران العمل و التغيب و هنا يحدث الصراع بين حاجات الفرد و حاجات المنظمة ، لأن التنظيم الرسمي لا يهتم بحاجات الأفراد و يجعلهم تحت تحكم الإجراءات و القواعد التنظيمية ، مما يجعلهم خاضعين و مطبقين لها و بالتالي تؤثر على رضاهم و شعورهم بالاستياء و عدم الانتماء و عدم الاستقرار داخل التنظيم.

• مشكلات بيئة العمل :

ينشأ الصراع داخل الإدارة عن تعارض بين المصالح الشخصية وقد خلص " دالتون" إلى أن الصراع ينشأ في الفروق الوظيفية بين الجماعتين، أو الفرق في العمر، والتعليم، والهيبة المهنية، والانتماء إلى جماعات المكانة، وكذلك حاجة أعضاء الهيئة الفنية إلى تبرير وجودهم، والذين يتطلعون إلى أوضاع فنية عالية، يحصلون عليها فقط بموافقة المديرين ذوي السلطة الرئاسية.

كما يذهب " بيرنز" و" ستالكر" إلى وجود عدة عوامل تسبب نقص التعاون بين العلماء الصناعيين والمديرين، الفئة الأولى تتطلع دوماً إلى طليعة التغيير والترتيبات التنظيمية غير الملائمة، واختلاف التوجيهات العامة لكلا الجماعتين.

إضافة إلى ذلك فإن أسلوب تقييم الأداء يشجع على الصراع خاصة صراعات داخلية بين الأقسام الإدارية.

وقد لاحظ " كليمانتز " أن العداة ينشأ بين المديرين في المستوى الأدنى والمديرين في المستوى الأعلى .

(محمد علي محمد ، 2010، ص 137-138)

وكذلك ركز " بوندي " على أن الصراع في التنظيم مصدره الاعتمادية المتبادلة بين أفراد التنظيم وسيطرة الرؤساء ورد فعل المرؤوسين لها .(أسامة علما ، 2002، ص 27)

ويرى "رالف دارندروف " أن حدة الصراع وتطوره داخل وحدات التنظيم مصدره متأصل في علاقات السيطرة، وتمهد هذه العلاقات الطريق إلى توليد قوى تعمل على تكوين قواعد وإجراءات تحد من الصراع، وتتمثل هذه القواعد والإجراءات إرادة أولئك الذين يشغلون مراكز القوة بغض النظر عن كيفية شغلهم، حيث أن الصراع يحدث بين طبقة العمال والإداريين من خريجي الجامعات الذين اسماهم " رالف دارندروف " بطبقة التكنوقراطيين .(احسان محمد الحسن ، 2010، ص 141)

كما يرى " بيرنهام " أن تكون طبقة وسطى عريضة من الموظفين وصغار الإداريين، وتحسن كذلك ظروف بعض العمال الصناعيين وانتماءاتهم إلى القوى السياسية في المجتمع المعاصر هو مصدر من مصادر الصراع التنظيمي .(سليم العامودي، 2006، ص 130)

• الاختلاف في القيم والوضع الاجتماعي والمستوى التعليمي :

وهي مجموعة المعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد أو جماعة معينة داخل العمل، ويكون لها تأثير واضح على سلوك الأفراد داخل التنظيم، حيث يقع صراع بين العاملين مع زملاء ومرؤوسين ورؤساء، ويعود ذلك إلى تضارب وعدم الاتفاق في وجهات النظر نظرا لتباين الثقافات والخلفيات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية.

وهذا ما ذهب إليه " والتون " و " دوتون " أن مصدر الصراع هو عدم توازن السلطة والاختلاف في القيم والأهداف (أسامة علما، 2002، ص 130)

كما يرى " جون نورث " و " نيل " سنة 1999 أن الفروق الاجتماعية تزيد من الصراعات خاصة عندما يتعلق الأمر بالسن وكذلك بالجنس.

وكذلك يرى " داوس " و " ماسي " سنة 2005 أن الفروق في المستوى التعليمي له تأثير سلبي على العلاقات بين الأفراد في العمل وهذا ما يؤدي إلى صراعات بينهم .

(Song MichaelX, R. jeffley thieme, Ibid, 2006, p 342)

ويرى " داوس " و " ماسي " سنة 2005 أن تعدد الوظائف و تداخل الهيكل التنظيمي و ارتفاع حجم الصراع بين أفراد المنظمة (Song MichaelX , R.jeffley thieme , Ibid , 2006 , p 342)

• الاختلاف في العمر ومدة العمل الحالية :

إن الاختلاف في العمر وتسلم بعض الشباب لمهام رؤساء يسبب التوتر بينهم وبين من لديهم أقدمية في العمل وأكثرهم سنا، لذلك ينشب صراع بينهم الشيء الذي يجعلهم في مواقف متباينة فيما بينهم (عدنان يوسف العتوم، 2009، ص 370)

• التكنولوجيا :

لتوضيح العلاقة بين التكنولوجيا والبناءات التنظيمية، حيث عرض " فييلين " طبيعة سيطرة الآلات التكنولوجية على العامل، وحسب وجهة نظره السوسيوولوجية تظهر آراءه التشاؤمية، إلى جانب دراسات " بلونر " الذي يرى أن التكنولوجيا تنظم الإنتاج والخدمات داخل مجالات التنظيمات، وبالتالي العمال داخل التنظيم يحسون بالاغتراب.

وكذلك كانت نتائج دراسات " ثمبسون " أكثر ثراء، حيث اهتم بعلاقة التكنولوجيا بالأنماط التنظيمية وأثرها على تحديد طبيعة التنسيق والضبط، واتخاذ القرارات وبالتالي فإن التكنولوجيا تؤدي إلى تسريح العمال، إضافة إلى ذلك تحدث توترات بين العمال العاملين على التكنولوجيا والعاملين الغير مؤهلين للعمل عليها وبالتالي يحدث صراع في الاتصال بين الوحدات التنظيمية، واختلال التوازن في المنظمة وبالتالي تضيق الوقت والجهد، وتعطيل لإنجاز أهداف المنظمة. (عبد الله عبد الرحمن، 2003، ص322-321)

وذهب " سايلز " إلى أن التكنولوجيا تؤثر على التغيرات البنائية للتنظيم، حيث يقول بأن التفاوت في المهارات وتباينها من وحدة إدارية إلى أخرى يمكن أن يؤثر على تصرفات العمال وسلوكهم وحتى أهدافهم المشتركة، وهذا يؤدي إلى ظهور أشكال الصراع بين جماعات العمل، من أجل تحقيق أكبر قدر من المنفعة، وهذا التفاعل بين أفراد التنظيم لا يؤدي إلى التكامل والتوازن وعدم الاستقرار.

وتأتي دراسة" روبرت لبونر "الذي كشف عن حقيقة تأثير التكنولوجيا على التنظيمات، حيث يرى أن التكنولوجيا تخلق لدى العامل إحساس بالضعف وشعورا متزايدا بالاعتراب عن ذاته وحتى عن عمله، وعدم قدرتها على تكوين علاقات اجتماعية وروابط إنسانية، وبذلك تتحول التكنولوجيا كقوى مغتربة عنهم. (يوسف سعدون، دون سنة، ص8)

ومجمل القول فإن تأثير التكنولوجيا على الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل محيط العمل، حيث تجعل العلاقات الاجتماعية غير متلائمة مع طبيعة الأنماط الجديدة للتنظيم، وتتحول إلى مشكلات تنظيمية، تعبيرا عن رفض الأفراد للطرق الجديدة في العمل والتي تؤدي إلى نشوب توترات وصراعات، ومطالب أفراد التنظيم بإدخال تغييرات على شروط العمل التي تساعد على تحسين ظروفها الاجتماعية والمادية وكذلك لتحقيق رضاهم.

كما أن دخول التقنيات الحديثة و الميكانيكية و الأتوماتيكية ، و الإعلام الآلي عامل الشغل قد أصبح لها انعكاسات واسعة على مستوى تنظيمات العمل ، و هذه التغيرات التقنية أصبحت تشمل شكل العمل و ما يصاحبها تغيرات في الأبنية التنظيمية ، و بالتالي تؤثر على علاقات أفراد التنظيم ، و بالتالي قد تحدث توترات بين أفراد التنظيم ، و يتجلى هذا التأثير في ظهور ظاهرة التغيب و دوران العمل ، و نقص في مستويات الأداء و بالتالي تتأثر فعالية المنظمة التي بدورها تؤدي إلى نقص في مستويات الإنتاجية ، و بالتالي يخلق مناخ عمل غير ملائم ، و هذا يخلق توترات و شعور بعدم الرضا عن العمل الذي قد يؤدي إلى ترك العمل والبحث عن عمل آخر.

الجدول رقم (03): مصادر الصراع (أسامة علما، 2002، ص 27)

النموذج	مصادر الصراع	مكونات النموذج
Pondy	<ul style="list-style-type: none"> - المنافسة على الموارد النادرة - السيطرة ورد الفعل لها - الاعتمادية المتبادلة 	<ul style="list-style-type: none"> الصراع الكامن الصراع الصراع المدرك الملموس الصراع الظاهر اثار الصراع
Walton and Dutton	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتمادية المتبادلة - عدم توازن السلطة - المشاركة في الموارد المتاحة - عدم الرضا - صعوبات وعوائق الاتصالات - الاختلاف في القيم والاهداف 	<ul style="list-style-type: none"> مسيبات الصراع تحدد مع جودة العلاقة (تكامل / توزيع) وكيفية ادارة المواجهة لتحديد ما اذا كان تم ادارة الصراع بفاعلية من عدمه
Schmidt and Kockan	<ul style="list-style-type: none"> هناك (3) شروط مبدئية للصراع هي : - ادراك تعرض الاهداف - الموارد المشتركة - الاعتمادية المتبادلة 	<ul style="list-style-type: none"> هناك 3 انواع للصراع هي : النوع الاول : عند نقطة الموارد المشتركة النوع الثاني : عند نقطة الاعتمادية المتبادلة النوع الثالث : عند كلا الاطراف

الجدول رقم (4): مصادر الصراع. (Song MichaelX, R. jeffley thieme, Ibid p 342)

نتائج البحث	الباحثين	المتغيرات
<p>الفروق الاجتماعية تزيد من الصراعات و تكون هذه الصراعات أكثر ندوعا بين أعضاء المجموعة خاصة عندما يتعلق الامر بالسن و كذلك بالجنس .</p> <p>الفروق في المستوى التعليمي له تأثير سلبي على الصراعات بين أعضاء العمل.</p>	<p>جون نورث و نيل (1999)</p> <p>داوين و ماسي (2005)</p>	<p>المتغيرات الفردية: الفروق الاجتماعية (السن و الجنس)</p> <p>- المستوى التعليمي</p>
<p>وتيرة الاتصال تحسن من التكامل الوظيفي في التنظيم ، و عندما تنخفض هذه الوتيرة في جميع مستويات الاتصال تسبب توترا و تسبب المزيد من الصراع.</p> <p>إن ثنائية الاتجاه للاتصالات بين الاعضاء لها تأثير سلبي على العلاقات داخل التنظيم و بالتالي تسبب في صراعات علائقية .</p>	<p>مالتر و كولي (2000)</p> <p>داوين و ماسي (2005)</p> <p>داوين و ماسي (2005)</p>	<p>متغيرات لها علاقة بالاتصال التنظيمي :</p> <p>- وتيرة الاتصال</p>
<p>ان عدد الوظائف و تداخل الهيكل التنظيمي يؤدي الى ارتفاع حجم الصراع.</p>	<p>داوين و ماسي (2005)</p>	<p>المتغيرات التنظيمية :</p>

4-3- الأسباب الخارجية:

إن عدم وضوح الرؤية في ممارسة المهام في المنظمة يؤدي إلى الاختلاف في تحديد مفاهيم الأشياء، وعدم توافق في الأهداف، وذلك لوجود الفروق الفردية بين أفراد المنظمة، إضافة إلى التعصب للرأي، والحرص على المنافع الخاصة، والتنافس على موارد محددة يؤدي إلى نشوء صراعات داخل التنظيم. (مدحت محمد ابو النصر، 2009، ص 93-94)

ويؤدي نشوء الصراع إلى سيادة جو من التنافس غير الشريف، وغياب التعاون، والاتصال المباشر بين المجموعات وداخلها، وهذا حتما يؤدي إلى غياب الحراك الاجتماعي وذلك للتباين في قيم الجماعة ومعتقداتها وأفكارها وبالتالي عدم الرضا عن الجماعة وأنشطتها. (عدنان يوسف العنوم، 2009، ص 370) ويمكن حصر الأسباب الخارجية فيما يلي:

• التفاوت في الصفات الشخصية والثقافية :

هناك أفراد داخل التنظيم لديهم شخصيات تتنافس مع متطلبات العمل التنظيمي، ولا يستطيع العمل مع الجماعة، وذلك للتفاوت في الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين. (زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص 111)

إن التفاوت في الصفات الشخصية كالسن والجنس، والقيم والاتجاهات، والمعتقدات، والمستوى الثقافي بين الأفراد، وكذلك الاختلاف في فهم المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر، وقد تختلف هذه المعاني من شخص إلى آخر بسبب التفاوت في الانتماءات والأهداف، وهذا يؤدي إلى الصراع بين أفراد التنظيم.

• حدوث الازدواجية والتداخل في الأعمال:

يحدث الصراع هنا عندما يطلب من أكثر من فرد القيام بنفس العمل، إضافة إلى ذلك أيضا التغيير في المركز والوضع يسبب هذا تغيير في المنصب الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد، واضطرابا في الهيكل التنظيمي مما يؤثر على السير الحسن للمنظمة. (معن محمود عياصرة، مروان محمد نبي احمد، 2008، ص 86)

عدم التنسيق الكامل والاختلاف في السرعة والدقة، يؤدي إلى ظهور أوضاع تنظيمية متناقضة، خاصة عندما تنفرد ببعض الوحدات الإدارية بإنجاز المهام طالما لديها سلطة كبيرة في إنجاز الأعمال، وهنا العلاقة تعتبر غير تعاونية بين أفراد التنظيم، وبالتالي هذه الأوضاع تحصل إمكانية ظهور صراعات.

5- مراحل الصراع التنظيمي:

تمر الصراعات في المنظمات في الغالب بعدة مراحل، ولكن الكتاب لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها.

ومن بين النماذج الأكثر قبولاً وانتشاراً في هذا الصدد، النموذج الذي اقترحه الكاتب لرويس بنودي Louis Pond، والذي يقترح المراحل الآتية لعملية الصراع التنظيمي:

5-1- مرحلة الصراع الخفي:

في هذه المرحلة يكون هنالك سبب أو مصدر للصراع ويحتمل أن يتطور منه صراع ولكنه لم يحدث بعد وإنما لا يزال ظرفياً مدفوناً.

5-2- مرحلة إدراك الصراع:

وهنا يدرك أحد أطراف الصراع أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه، وكذا يؤدي الخلاف إلى صراع

5-3- مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتولد شعور وانفعال عاطفي لدى أطراف الصراع، شعور شخصي داخلي بالصراع مثل القلق، التوتر والغضب، ويصبح كل منهم طرفاً في الصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

5-4- مرحلة الصراع المكشوف:

وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويطفو على السطح ويصبح مكشوفاً، ويتم التعبير عنه سلوكياً، حيث يسعى كل طرف بصورة متعمد إلى إحباط خصمه وعدم التعاون ولتخريب فلا يستطيع الأفراد العمل معاً، وهذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع عند هذا الحد.

5-5- مرحلة ما بعد إدارة معالجة الصراع:

تتوقف نتائج إدارة الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة مرضية لجميع الأطراف، فيستعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتصارعة مستقبلاً، ولكن إذا ما نشبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح، خاسر) من المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً، وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً.

وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المستجد يمكن أن يشكل مشكلة كبيرة مما كان عليه الوضع أساساً (استراتيجيات الصراع التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الرابع، مارس 1995، ص 51).

ومما سبق يمكن القول أن تتبع المراحل الأولى للصراع ومحاولة حله، يكون أكثر سهولة وذا فاعلية بالنسبة للمنظمة وذلك أفضل مما سيكون عليه الحال في المراحل المتأخرة والتي يتأزم فيها النزاع هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن غياب الصراع داخل المنظمات هو ليس غياب كلي للصراع وإنما غياب الصراع الظاهر والمكشوف وبالتالي فالصراع الغامض والضمني هو القائم، وبالتالي لا وجود لمنظمات تخلو من الصراعات.

6- استراتيجيات أو أساليب إدارة ومعالجة الصراع:

نظراً لأهمية إدارة الصراع في المنظمات المختلفة فقد أولى الباحثون عملية إدارة الصراع أهمية كبيرة لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تصميم نماذج متعددة تعين الأفراد على كيفية إدارتهم للصراع، ولهذا تعددت وتنوعت استراتيجيات إدارة الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه، وتندرج هذه الاستراتيجيات من إيجابية نسبياً إلى استراتيجيات سلبية نسبياً، (قطيشات، 2010: 80)

ومن بين هذه النماذج:

1- نموذج Holton:

احتوى نموذج Holton في إدارة الصراع على ثلاث خطوات رئيسية، وهي :

الخطوة الأولى: تحديد الصراع :

وقد اشتملت على ست خطوات ضرورية لفهم طبيعة الصراع، وهي: (كامل، 2003: 98)

1. **تحديد أطراف الصراع:** بالرغم من أن تلك الخطوة تبدو واضحة إلا أنها صعبة جداً عملياً، أحياناً قد تكون أطراف الصراع معروفة وأحياناً قد تكون مخفية.
2. **تحديد طبيعة الصراع:** تتطلب هذه الخطوة ضرورة تحديد الانفعالات الخاصة بالأفراد، فمن الممكن جداً أن تكون المشكلات الرئيسية للصراع قد أثرت على مشاعر الأفراد .
3. **تحديد بداية الصراع:** من الصعب تحديد نقطة بداية الصراع لأن الصراع عادة ما يبتدئ بمضايقة صغيرة فتكمن أهمية تلك الخطوة في تحديد جذور الصراع الأصلية.
4. **تحديد موقع الصراع:** حيث تكون قرارات إدارة الصراع مختلفة إذا كان الصراع بين أفراد عاديين في المنظمة عما إذا كان الصراع بين أحد الموظفين وأحد الإداريين.
5. **المحاولات السابقة لاحتواء الصراع:** فلو لم تنجح المحاولات السابقة لحل الصراع فلا بد أن نستفيد منها، فمن الممكن أن يخلق فشل المحاولات السابقة قابلية عند الأفراد المتصارعة للحل.
6. **النتائج المترتبة على الصراع:** لابد من تحديد النتائج المترتبة على الصراع وتقييمها وفهمها؛ لأن ذلك سيساعد في معرفة تأثير ذلك الصراع على أداء المنظمة إذا لم يحل هذا الصراع.

الخطوة الثانية: تحديد الحلول :

ويتطلب ذلك عملاً جماعياً وقيام الطرف الثالث المحايد بدور الوسيط بين الأطراف المساعدة في تحديد الحلول، فتكون الخطوات كالتالي: (عسكر، 2001: 112)

1. لابد أن يكون الطرف الثالث إيجابياً تجاه فرص احتواء الصراع: فمن يؤمنوا بأن كل مجهودات احتواء الصراع مصيرها الفشل يجب ألا يتدخلوا في الصراع.
2. وضع القواعد التي تيسر عليها العملية: فغالباً ما يؤدي الصراع إلى مشاعر فوضوية، فتلك القواعد تقلل من تلك الفوضى (الهيكلية، موعد الاجتماعات ومكانها، الاتصال.. الخ).
3. تحديد اهتمامات الأطراف المتنازعة: لابد أن يفهم الأطراف أولويات اهتماماتهم ونتائجها، فبمجرد أن يحدد كل طرف اهتماماته، وليس مكانته الوظيفية سيتم معرفة حلول الصراع.
4. وضع البدائل: إن أول خطوة لكسر الجمود هي التركيز على اهتمامات الأطراف، وحينها سيتمكن الأطراف المتنازعة من وضع بعض البدائل إذا عملوا معاً للوصول إلى حل.
5. تحديد المعايير: أحياناً ما تكون الأفكار الناتجة عن الخطوات السابقة غير واضحة، فمن الأفضل تحديد معايير قبل التفاوض بشأن الصراع.
6. تقييم الحلول على أساس المعايير: من الممكن أن تكون البدائل السابقة لا تتوافق مع معايير الأولويات، وهنا سوف يتم إزالة بعض البدائل ولابد أن يتم ذلك بحضور جميع الأطراف.

الخطوة الثالثة: تنفيذ الحلول:

تتكون تلك العملية من الخطوات التالية: (حسين، 2004: 228- 231)

1. وضع خطة للعمل: تفشل العديد من القرارات المقترحة بسبب التنفيذ السيئ، ولذا لابد أن تشمل خطة العمل على ما يلي:
 - أ- من الذي سيشارك في تطبيق الحلول ؟
 - ب- ما الذي سيتم تنفيذه بالضبط ؟
 - ت- ما الوقت الذي سيعمل فيه الأطراف ؟
2. تحديد كيفية التعامل مع الأطراف المتنازعة في المستقبل، وبالرغم من انتهاء الصراع واحتوائه لا يجب اعتبار هذا الحل نهائياً، على الأقل إذا لم يكن وضع تحت الاختبار لفترة معينة، وبالتالي فلا بد أن يتفق الأطراف على أسلوب التعامل مع الصراع في المستقبل كجزء من عملية إدارة الصراع.

2- نموذج March & Simon

طرح الباحثان أربع عمليات أساسية لإدارة الصراع التنظيمي، وهي: (العسولي، 2011: 39)

- 1- حل المشكلة: من خلال التعاون وطرح بدائل للتوصل لحل يرضي الجميع.
- 2- الإقناع: ويفترض هذا الأسلوب وجود اختلاف في الأهداف الفردية، وينطوي هذا الأسلوب على إمكانية التوسط للقضاء على الخلافات.
- 3- إجراء الصفقات أو المساومة: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أهداف أطراف الصراع ثابتة والجميع متمسك بأهدافه، فيتم التدخل لعقد اتفاق بين الأطراف المتصارعة.
- 4- التحالف أو الائتلاف: وهنا تعكس الحلول القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع

3- نموذج Robbins

صنف Robbins إدارة الصراع إلى تسعة أساليب هي: (النملة، 2007: 35-36)

- 1- أسلوب الانطلاق من أهداف مشتركة: أي أهداف تهم الأطراف المتصارعة ولا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كافة الأطراف المعنية بالصراع.
- 2- أسلوب توسيع الموارد: حيث إن الموارد المحدودة تعتبر أحد أسباب الصراع التنظيمي لذا فإن السعي إلى توسيع الموارد سواء أكانت مادية أم بشرية يساعد في حل مشكلات الصراع.
- 3- أسلوب حل المشكلات: أي المواجهة والمقابلة بين الفئات المتصارعة والتركيز ليس على من المخطئ ومن المصيب بل على المشكلة نفسها للوصول إلى حل.
- 4- أسلوب تجنب الصراع: أي إهمال الصراع وعدم التدخل لحله، وهو أسلوب قصير الأمد ويتم اللجوء إليه بدلاً من المواجهة.
- 5- أسلوب التهدئة: أي تليين المواقف، ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتقليل الاختلافات بين الأطراف المتصارعة إلى أدنى حد ممكن.
- 6- أسلوب التسوية: أي التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع.
- 7- أسلوب الإكراه: أي استخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع .
- 8- أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغير الإنساني: وهذا من أصعب سبل حل الصراع؛ لأنه يتناول أبعاد الفرد البنائية المتصلة بشخصيته وقيمه واتجاهاته، وغالباً ما يكون هذا مكلفاً.
- 9- أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغيرات الهيكلية للنظام: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتجاً عن أسباب تتعلق بالهيكل التنظيمي، وفي هذه الحالة يكون من المفيد إجراء تبادل الموظفين بين الأقسام أو تطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد وخلافه.

4- نموذج Rahim:

ولقد أوضح فيه بعدي استراتيجيات إدارة الصراع، وهما: (Rahim, 2001 :28-30)

1. بعد الاهتمام بالنفس، ويشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء نفسه واهتماماته فقط.

2. بعد الاهتمام بالآخرين، والذي يشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم .

وينبثق عن هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع، وهي:

أ- **التكامل**: ويشير إلى اهتمام عال بالذات والآخرين، ويشمل تبادل المعلومات وتفحص الخلافات للتوصل إلى حل يرضي الطرفين .

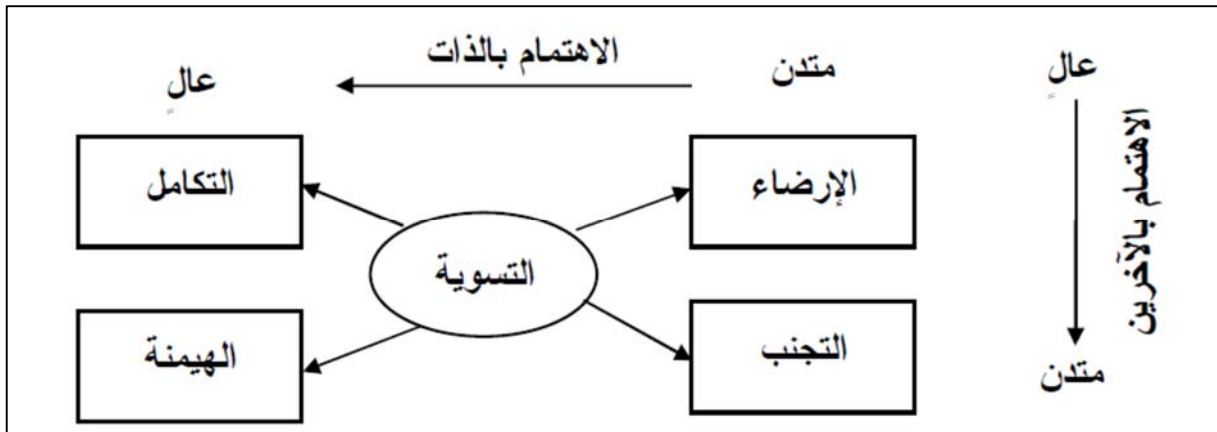
ب- **الإرضاء**: ويشير إلى اهتمام متدن للذات مقابل اهتمام عال بالآخرين، ويعمل على التقليل من أهمية الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر .

ت- **الهيمنة**: ويشير إلى اهتمام عال بالذات مقابل اهتمام متدن بالآخرين، وفي هذا الأسلوب يحاول الشخص إهمال حاجات الآخرين لتحقيق حاجاته.

ث- **التجنب**: ويشير إلى اهتمام متدن بالذات والآخرين ويرتبط بالانسحاب والتجنب من الوضع الذي يشكل تهديداً وقد يأخذ شكل التأجيل .

ج- **التسوية**: ويشير إلى اهتمام متوسط بالذات والآخرين، حيث يتنازل كل من الطرفين من أجل التوصل إلى قرار مشترك.

والشكل التالي يوضح نموذج رحيم لحل الصراع



شكل رقم (06) نموذج Rahim لحل الصراع

المصدر: (Rahim, 2001: 28)

5- نموذج Thomas & Kilman

استخدم الباحثان مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد في إدارته للصراع، ويمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما: (العميان، 2005: 385)

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

2- بعد الحزم: ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته كما هو موضح في الشكل رقم (.....)



شكل رقم (07) نموذج Kilman & Thomas لإدارة الصراع

المصدر: (العميان، 2005: 385)

الشكل السابق يحدد خمس الاستراتيجيات التي حددها توماس وكيلمان والتي اعتمدت عليها الباحثة في هذه الدراسة، كما أن الباحثة اتفقت مع عدد من الدراسات التي تناولت خمس الاستراتيجيات ذاتها مثل دراسة الجمل (2015)، القهيوبي (2015)، نصر (2014)، العسولي (2011)، مرزوق (2011) وفيما يلي شرح مفصل لهذه الاستراتيجيات:

1- استراتيجية التجنب: (لا تعاون ولا حزم)

يقصد بها عدم مواجهة الصراع، بحيث لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب الفرد من موقف الصراع أو يقوم بكتبته. وبناء عليه يحاول المدير المحافظة على التجانس والتهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل منظمته، ومحاولة منع شعور الغضب والإحباط لدى المرؤوسين (اللوح، 2008: 58).

ويمكن أن يكون هذا الأسلوب مفيداً في الحالات التي يحتاج فيها العاملون إلى فترة زمنية للتفكير والتروي وإعادة النظر في الأمور (العبيدي، 2008 : 10).

وعلى الرغم من ارتباط هذه الاستراتيجية بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع، إلا أن هذا لا يعني غياب الصراع وإنما يبقى كامناً وقد يظهر أشد خطورة (قطيشات، 2010 : 82). والافتراض الأساسي لهذه الاستراتيجية هو حالة (خسارة/ خسارة) بسبب عدم رغبة المديرين في التعاون، وخسارة أي مساهمة محتملة في علاقة العمل، وعدم قدرة المديرين على التعامل مع الصراع.

(Wesenski , 1999 : 19)

وهناك عدة أساليب يمكن استخدامها في هذه الاستراتيجية وهي: (القيوتي، 2000 : 258)

- أ- الإهمال: وهنا يتم تجاهل الموقف كله، على أمل أن يتحسن بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه
- ب- الفصل الجسدي بين أطراف الصراع: ويعني ذلك إبعاد الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها، انطلاقاً من أن انعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع.
- ت- التفاعل المحدود: حيث يسمح للأفراد بالتفاعل بصورة محدودة وفي مواقف رسمية فقط مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة .

ويمكن اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في الحالات التالية: (الخليلة، 2010 : 21)

- أ- عدم قدرة الفرد على المواجهة .
- ب- رغبة الفرد في تأجيل المواجهة إلى ظرف موات وذلك بعد جمعه للمعلومات الكافية لحكمه.
- ت- رغبة الفرد بترك الصراع للزمن الذي هو كفيلاً بحله.

ويضيف بو رغدة (2005 : 153) الحالات التالية :

- أ- إذا كان الآخرون يستطيعون معالجة الصراع التنظيمي بكفاءة أكبر .
- ب- إذا كان كل طرف في الصراع يعتبر أن الموضوع أمراً تافهاً .
- ت- إذا كان التأثير السلبي للموقف نفسه قد يكون مدمراً أو مكلفاً للطرفين .
- ث- إذا كانت هناك حاجة إلى موقف إيضاحي .
- ج- إذا كان الطرفان يحتاجان إلى فرصة للتهدئة.

2- استراتيجية القوة و السيطرة (حزم ولا تعاون)

يحاول الفرد في هذه الاستراتيجية تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين، والافتراض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع عملية مكسب أو خسارة، لذلك يحاول المدير إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته (الخليلة، 2010: 22).

وعند استخدام استراتيجية السيطرة، يناقش المدير موضوع الصراع في جو يسوده التوتر والقلق بين الأطراف المتصارعة، ويستأثر بالحديث دون أن يترك للأطراف المتصارعة التعبير عن وجهة نظرهم، ويتجاهل أسباب الصراع، ويستخدم أسلوب التهديد والوعيد لإرغام الأطراف المتصارعة على تقديم تنازلات عن حقوقهم، ويفرض عقوبات صارمة على الأطراف المتصارعة، واستخدام هذه الاستراتيجية في إدارة الصراع له تأثيراته السلبية، لأنها تحقق أهداف أحد الأطراف المتصارعة على حساب الأخرى مما يثير مشاعر الإحباط وانخفاض الروح المعنوية، إلا أن استخدام هذه الاستراتيجية قد يكون مناسباً في حالة الطوارئ عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضرورة في موقف الصراع (العميرة، 2002: 247)

ويمكن اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في الحالات التالية: (بو رعدة، 2005: 152-153)

أ- في أوقات الطوارئ عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضرورة .

ب- عند تجربة الأساليب الأخرى وتثبت فشلها .

ت- في علاقات العمل التي تقل فيها الثقة المتبادلة.

ويضيف الشريف وعبد العليم الحالات التالية: (مرزوق، 2011: 35)

أ- عندما يكون هناك حاجة للحسم واتخاذ قرارات سريعة، وعندما يكون الخلاف قائماً لرغبة فرد أو مجموعة في استغلال الأخرى .

ب- عند الرغبة في تطبيق إجراءات غير مستحسنة لدى البعض

3- استراتيجية التنازل (تعاون ولا حزم)

يرى توماس وكيلمان أن هذه الاستراتيجية تتصف باهتمام متدن بالنفس وباهتمام كبير بالآخرين، وفيها يضحى المدير باهتماماته وحاجاته في سبيل إرضاء الآخرين وتحقيق رغباتهم (قطيشات، 2010: 82)

والافتراض الأساسي لهذه الاستراتيجية هو حالة (خسارة/ مكسب) لأن حل الصراع المقترح ينتج عن ترغيب أحد أطراف الصراع عن التنازل عن حقه أمام الطرف الآخر (Wesenski,1999: 18) وفي هذه الاستراتيجية يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى

التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل (العمامرة، 2002: 247).

ويمكن اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في الحالات التالية: (اللوح، 2008: 60)

أ- عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية أكثر للآخرين مما هي بالنسبة للفرد، وعند الرغبة في الإبقاء على روح الفريق .

ب- عندما يكون التناسق والاستقرار ضروريين .

ت- إتاحة الفرصة للمرؤوسين ليتعلموا من أخطائهم .

وتضيف الخلايلة (2010: 20) الحالات التالية:

أ- عند شعور الفرد أنه أخطأ

ب- تدعيم العلاقات الاجتماعية مع الآخرين .

ت- تقليل حجم الخسائر في حالة عدم النجاح في الصراع.

4- استراتيجية التسوية: (التعاون والحزم معاً بشكل جزئي)

يقصد بها استخدام المدير أسلوب التفاوض بين الأطراف المتصارعة للحصول على موافقة وإرضاء جزئي للأطراف المتصارعة، (العمامرة، 2002: 247) وتقوم على مبدأ الأخذ والعطاء حيث يتخلى كل من الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى حل وسط يرضي الطرفين (قطيشات، 2010: 82).

والافتراض الأساسي لهذه الاستراتيجية هو حالة (مكسب/ خسارة، مكسب/ خسارة) لأن كل طرف يحصل على جزء مما يريد في الوقت الذي سيضطر إلى التخلي عن شيء آخر (Wesenski, 1999: 19) ، وتوسعى هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتنازعة وتخف حدة الصراع بينها وتتضمن تسوية نقاط الخلاف "الثانوية" على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الزمن

(القيوتي ، 2000: 259).

ويذكر القيوتي أسلوبين يمكن استخدامهما في هذا المجال وهما :

أ- التخفيف: يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة، وهذا الأسلوب يظهر مسببات الصراع بصورة متكاملة مما يعني أن القضايا الأساسية ستظهر عاجلاً أم آجلاً.

ب- التوفيق: يتم تقديم التنازل بين أطراف الصراع إذ يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الأطراف المتنازعة. ويكون هذا الأسلوب فعالاً إذا كان هناك تناسب في قوة كل طرف من أطراف الصراع .

ويمكن اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في الحالات التالية: (اللوح، 2008: 60)

أ- عندما تكون الأهداف مهمة، إلا أنها لا تستحق الجهد أو التعويق المحتمل باستخدام أساليب أكثر تشدداً .

ب- عندما تكون الأطراف المتصارعة متعادلة في درجة السلطة وملتزمة بأهداف مشتركة

ت- للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة .

ث- للوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح .

ج- كأسلوب بديل في حالة فشل أسلوب التنافس أو التعاون

5- استراتيجية التعاون (تعاون وحزم):

يقصد بها إلزام المدير جميع الأطراف المتصارعة بافتراض وجود حل، وبالتالي هم يجتهدون لهزيمة المشكلة لا لهزيمة أنفسهم للوصول إلى حل يرضي كلا الطرفين من خلال مراجعة نقاط الاختلاف والاتفاق، والإفادة من أفكار الطرفين للخروج بحل إبداعي (العمارة، 2002: 247).

والافتراض الأساسي لهذه الاستراتيجية هو حالة (مكسب/ مكسب) لأنه ينطوي على تحديد مناطق القوة والاختلاف، وتقييم البدائل، واختيار الحلول التي تحظى بدعم الطرفين والتزامهما (Wesenski, 1999: 20).

ويرى إدريس والمرسي (2004) أن هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات المثالية لحل الصراع إلا أنها صعبة التطبيق للغاية من الناحية العملية، فهي تسعى لحل الصراع من خلال تحقيق أقصى اهتمام بصالح الطرفين، ونجاح ذلك يتطلب تعاون الطرفين وإبداء الرغبة في المصالحة والتعاون (أبو عساكر، 2008: 37).

وبيين الجندي (1998) أن استخدام هذه الاستراتيجية يتطلب جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والحقائق التي تبين أهمية التغيير المراد إحداثه، وتحديد القيم التي يتمسك بها أطراف الصراع والتي بدورها تعرقل الوصول إلى القرار المناسب، وإبراز بعض القيم الفلسفية التي تقرب وجهات النظر، والتي تتفق مع التغيير المطلوب، ومنع أي عمل من شأنه إحداث ضرر لأعضاء الجماعة المنافسة (العسولي، 2011: 45).

ويمكن اللجوء إلى هذا الاستراتيجية في الحالات التالية: (اللوح، 2008: 59)

أ- لإيجاد حل متكامل عندما تتبين أن مصالح كلا الطرفين مهمة للحد الذي يوجب التنازل والتوفيق

ب- في القضايا والمواضيع الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط طويلة الأمد

ت- للخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين .

ويضيف بو رغدة (2005: 154) الاستخدامات التالية :

أ- المحافظة على المصالح المهمة التي لا تقبل الحلول الوسط، وفي نفس الوقت المحافظة على العلاقات .

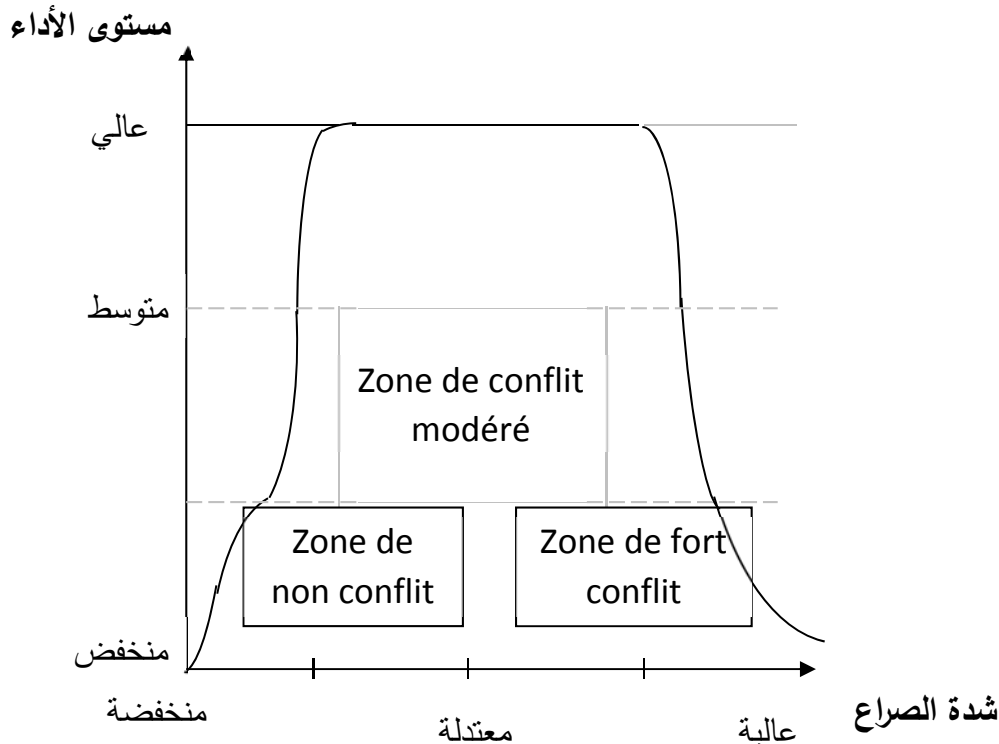
ب-إظهار النزعة الابتكارية من خلال الرغبة في اكتشاف البدائل معاً والتي كان من المحتمل ألا يفكر فيها أي طرف بمفرده .

ت- للوصول إلى جذور المشاكل التي قد تعرقل علاقات العمل على المدى الطويل.

7- نتائج وآثار الصراع التنظيمي:

إن الصراع التنظيمي ليس أمراً حتمياً فحسب، ولكنه أيضاً أمر صحي ومرغوب فيه في بعض الحالات لأنه يحرك المشاعر ويحفز الإبداعية، وهذا يمكن اعتبار الصراع أمراً صحياً، ولا يعيق سعي المنظمة لتحقيق الفعالية.

ويرى الكاتبان Noe, Wright ، 1996، أن غياب الصراع كلياً في المنظمات غير مرغوب فيه، وكذلك الصراع الشديد المفرط والمدمر فغياب الصراع يشير إلى عدم مبالاة العاملين وتخليهم عن المشاركة أو أن المنظمة تكبت التفكير الإبداعي الخلاق أما الصراع الشديد المفرط فهو يعيق ويربك العمل لأنه يضر بالمعنويات ويعيق التنسيق ويحول دون قيام العاملين بتحقيق أهدافهم بكفاءة ولذلك تكون النتائج أفضل ما يمكن إذا ما كان الصراع معتدلاً (إدارة الصراع التنظيمي، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية المجلد السادس العدد 62 ، 2003 ، ص 52).



الشكل رقم (08) : إدارة الصراع التنظيمي

كما أن وجود بعض الصراعات في المنظمة يحافظ على حيوية الجماعة والنقد الذاتي والإبداعية، ويعمل على تحسين جودة القرارات ويثير إبداعية الأفراد وتشجيع الاهتمام وحب الاضطلاع بين الأعضاء ويوفر وسيلة يتم من خلاله طرح المشكلات في العلن وتخفيف التوترات ويطور مناخا يتصف بتقييم الذات والتغيير، كما أن الصراع التنظيمي يساعد على شحذ طاقات الأفراد ليصبحوا مبدعين.

إن المشكلات المكبوتة يمكن أن تطفو على السطح حيث تتم مواجهتها ومعالجتها ويمكن أن يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع، وحالما يحل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما تجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها.

حيث يمثل الشكل: العلاقة بين الصراع التنظيمي ومستوى الأداء في المنظمة، ويتضح أن مستوى الأداء يكون منخفضا حينما يكون مستوى الصراع طفيفا جدا أو عاليا، بينما يبلغ مستوى الأداء ذروته حينما يكون مستوى الصراع معتدلا.

ويكون الصراع سلبيا وضارا إذا لم يستطع العاملون التعاون لتحقيق أهداف الجماعات والمنظمة، أو حينما يعبرون عن اختلافهم بالشتم والهروب، ويمكن أن يؤدي الصراع السلبي إلى تدني المعنويات.

تدني الرضى الوظيفي وضعف التنسيق ويمكن أن يتولد لدى العاملين الإحباط والغضب والتوتر.

ويظهر سلوك تدهور المعنويات في سلوك التهرب مثل: التغيب عن العمل والدوران الوظيفي، ويضعف التنسيق من جراء قيام الفرد بالنظر إلى الآخر نظرة سلبية.

خلاصة :

إذا كان الفعل الاجتماعي يستند إلى مرجعية القيم المتعارف عليها، فإن موضوع الصراع يكون أيضا حول هذه القيم باعتبارها موجهة للعلاقات الاجتماعية و ضابطة لها، و إذا لم تشترك كل الأطراف في وضع هذه القيم و الحفاظ عليها باعتبارها المرجعية الأساسية للعلاقات الاجتماعية و الضابطة لها، فإن حالة الصراع تكون أقرب، و تهديد البناء التنظيمي يكون أسرع، هذا زيادة على التنافس على مصادر القوة و المصادر النادرة، فمصادر القوة قليلة جدا تحوي امتيازات عدة تجعل الكثير من الفاعلين يطمحون إليها، باستعمال شتى الطرق و يطمحون إلى المصادر النادرة، و تعد السلطة أحد هذه المصادر النادرة ، زيادة على الجوانب المادية و المعنوية في التنظيم، ثم إن أي صراع في الجماعة الواحدة أو بين الجماعات يؤثر في بناء الجماعة بسبب التفاعل و بسبب طبيعة العلاقات الاجتماعية و سرعة الفعل و رد الفعل الذي يتأثر أحيانا بحالات انفعالية داخل الجماعة، و يتأثر البناء حسب طبيعته من حيث الانغلاق و الانفتاح، و هذا يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي لأفراد التنظيم.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

1-1 مجالاتها

أ) - المجال المكاني والزمني

ب) - المجال البشري

1-2 أدوات الدراسة الاستطلاعية

1-3 صدق وثبات الاستمارة

2- الدراسة الأساسية

2-1- منهج الدراسة

2-2- مجتمع وعينة الدراسة

2-3- أدوات جمع البيانات

2-4- الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

بعدها تناولنا الشق النظري للدراسة بشيء من التفصيل نحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة ذلك إلى معطيات ملموسة بالاستناد إلى استراتيجية منهجية تمكنا من الكشف عن الحقائق ميدانيا من خلال البيانات والمعلومات المتحصل عليها ليتم تحليلها لغرض التأكد من صحة الفرضيات المنطلق منها ، وبالتالي الإجابة عن التساؤلات المطروحة.

وقد شمل الشق الميداني التعريف بحدود الدراسة، ومجتمعها و المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات والخصائص السيكمترية للأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

1-1 مجالاتها :

(أ) - المجال المكاني والزمني:

قمنا بالدراسة الاستطلاعية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) لولاية الطارف وذلك في شهر جوان 2016.

(ب) - المجال البشري :

يشمل المجال البشري 214 عاملا ، حيث اخترنا 70 عاملا من المؤسسة كعينة استطلاعية .

1- تقديم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS):

ظهرت فكرة التأمين الاجتماعي والأنظمة التي تبلورت فيها هذه الفكرة بفضل عدد من العوامل منها ما هو موضوعي ومنها ما هو فكري، فكان ظهورها وليد تطور حدث في الميدان الاقتصادي الفكري بالإضافة إلى تقهقر النظم السابقة للتأمينات الاجتماعية في مفهومها الحديث، حيث أصبحت المجتمعات الحديثة ترى ضرورة إيجاد مجموعة من الضمانات لمواجهة أخطار متعددة يتعرض لها الناس في مجرى حياتهم لهذا يجب أن نوضح الظروف التاريخية التي أدت إلى تبلور هذه الفكرة على الصعيد الدولي إلى أن أصبحت التأمينات مكرسة في الاتفاقيات والمواثيق الدولية والوطنية.

و يعتبر الضمان الاجتماعي في الجزائر مكسبا كبيرا للمجتمع باعتباره أداة فعالة للحماية الاجتماعية ضد الأخطار التي تهدد الفرد، و فكرة الضمان الاجتماعي ليست جديدة بل تعود إلى زمن بعيد أي خلال الفترة الاستعمارية، لأن القوانين المطبقة في هذا الميدان هي القوانين الفرنسية و في نظر فرنسا أن الجزائر جزء لا يتجزأ من فرنسا آنذاك مع ما يتناسب و الأوضاع في الجزائر كمستعمرة فرنسية و لذلك تميزت هذه الفترة من الناحية التنظيمية بالعدد الكبير من الأنظمة و الذي لم يقل عن 11 نظاما خاصا بالضمان الاجتماعي، و فيما يخص الأداء فقد اختلفت تأديتها من نظام لآخر أما بعد الاستقلال أخذ الضمان الاجتماعي منحى تطوريا، عرف خطوات يمكن تحديدها في ثلاثة مراحل رئيسية (حاجي كمال ، التطور التاريخي للضمان الاجتماعي و منازعاته،)

• الفترة التاريخية ما بين سنة 1962- 1970:

لقد عرف الضمان الاجتماعي تحولات عديدة أدت إلى تحسين الكثير من الجوانب السلبية التي كان يعيشها على مستوى التسيير بفضل تجميع 15 هيئة سنة 1963 للنظام العام ضمن صناديق الجهوية ثلاثة (وهران، الجزائر، قسنطينة)(لطيب السماتي ، الجزائر ، 25/26 افريل 2011)

و أهم ما ميز هذه الفترة من الناحية التشريعية، ظهور المرسوم رقم 63- 457 المؤرخ في 14 نوفمبر 1963 والمتعلق بإنشاء جهاز للضمان الاجتماعي خاص بهيئة البحارة، سمي بمؤسسة الاستدراك الاجتماعي للبحارة تحت إشراف وزارة النقل، المنح العائلية و التقاعد كما تميزت أيضا بالمرسوم رقم 64- 125 المؤرخ في 12 أبريل 1964 الذي يعيد تبيان التركيبة البشرية لمجلس الإدارة الخاص بصناديق الضمان الاجتماعي و الذي تميز بـ:

- التمثيل الخاص للمستخدمين، أصبح نصف التمثيل العمالي
- يتم تحديد ممثلي المستخدمين و العمال عن طريق تنظيماهم المهنية وليس عن طريق الانتخاب كما تميزت هذه الفترة أيضا بالإعلان الرسمي عن المرسوم رقم 64- 364 المؤرخ في ديسمبر 1964 المتعلق بإنشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي المكلف بـ:

– النشاط الصحي و الاجتماعي.

– الوقاية من الأمراض المهنية.

– الإعلام العام للمكلفين

– إبرام اتفاقيات وطنية مع المؤسسات الصحية

كما تجدر الإشارة إلى منشور جوان 1966 المحدد لتسيير حوادث العمل لصناديق الضمان الاجتماعي لجميع الأنظمة.

• الفترة التاريخية ما بين سنة 1970 – 1983 :

تميزت سنوات السبعينات بالمخطط التطوري الأول، الأمر الذي أثر بشكل أو بآخر على منظومة الضمان الاجتماعي وعلى قاعدتها المالية و الاجتماعية و ذلك بتزايد عدد السكان النشطاء و بشكل ملفت و يتلخص هذا التأثير في التغيرات التي مست مبالغ تعويض عطلة الأمومة من 8 إلى 14 أسبوع، قائمة الأمراض المزممة من 04 إلى 25... إلخ.

تميزت هذه الفترة أيضا بالإعلان الرسمي عن عدة مراسيم و مناشير مختلفة:

– مرسوم رقم 70- 116 المؤرخ في 01 أوت 1970 والمنشئ لتوحيد التنظيم الإداري الخاص بصناديق الضمان الاجتماعي باستثناء النظام الزراعي

– الزيادة في عدد ممثلي المستخدمين داخل مجلس الإدارة.

– الإنقاص من امتيازات مجلس الإدارة و تحديدها بالتصويت على الميزانية الخاصة بالصندوق و السهر على السير الحسن لها.

– توسيع سلطات المدير و تعيينه من طرف الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي

- مرسوم 89/70 المؤرخ في 15 ديسمبر 1970 المنشئ لصندوق التأمين على الشيخوخة لغير المزارعين
- منشور 15 أبريل 1971 ينظم نظام زراعي جديد يؤمن العمال الزراعيين و عائلاتهم ضد أخطار المرض، العجز، الوفاة، الأمومة، و يؤمن معاش الشيخوخة و يسهل عملية فتح الحقوق
- منشور 74-80 المؤرخ في 30 جانفي 1974 يضع معظم أنظمة الضمان الاجتماعي تحت وصاية وزارة العمل و الشؤون الاجتماعية باستثناء النظام الزراعي الذي هو تحت وصاية وزارة الفلاحة.

• الوضعية الحالية بعد سنة 1983 :

تميزت هذه المرحلة بالتحول الجذري من خلال ظهور خمسة قوانين و 17 مرسوم متعلق بالتأمينات الاجتماعية و تم التخلي عن جميع الأنظمة السابقة بحيث تم تبني نظام موحد شامل خاص بالضمان الاجتماعي يتسم بتوحيد الاشتراكات و امتيازات لصالح كل العمال بجميع فئاتهم وهو ما حقق قدرات كبيرة من التضامن و توفير أداء في مستوى أعلى وهذا من خلال المرسوم 92_07 المؤرخ في 4 جانفي 1992 و الذي يتضمن الصفة القانونية لصناديق الضمان الاجتماعي و كذا التنظيم الإداري والمالي و قسم هذا المرسوم الضمان الاجتماعي إلى :

- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS
 - الصندوق الوطني للتقاعد CNR
 - الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS
- كل صندوق يسير من طرف مدير عام يعين من طرف وزير القطاع ومجلس إدارة يضم ممثلين عن العمال و عن المستخدمين و عن الدولة
- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة تم إنشاؤه بموجب مرسوم تشريعي رقم 94/09 المؤرخ في 26 ماي 1994 و الذي يتضمن الحفاظ على الشغل و حماية الأجراء الذين قد يفقدون عملهم بصفة لاإرادية، يحدد هذا المرسوم أسس و شروط الاستفادة منه و طبيعته و كذا مستوى أداء.

2-تعريف الضمان الاجتماعي:

ليس هناك تعريف محدد لقانون الضمان الاجتماعي كما أن معظم التشريعات لم تنترق إلى تعريفه لكن يمكن اعتبار مجموعة من القواعد القانونية المنظمة للتأمينات الاجتماعية و المحددة للأخطار المؤمنة والفئات المستفيدة منها و كفاءات التعويض و طرق تسييرها بهدف معالجة الآثار التي تنجم عن الأخطار التي يتعرض لها العامل خلال حياته الوظيفية و هي الشيخوخة العجز الوفاة إصابة العامل المرض و البطلال و ذلك عن طريق إيجاد

بديل للأجر في حالة انقطاعه بسبب أحد هذه الأخطار سواء كان هذا البديل في شكل تعويض أو معاش ، ويعتبر الضمان الاجتماعي من الحقوق الاقتصادية والاجتماعية التي تنص عليها معظم المواثيق الدولية و حقوق الإنسان.

3- خصائص الضمان الاجتماعي :

يتميز بعدة خصائص : نذكر منها

- أنه نظام إجباري يلزم بالاشتراك فيه جميع العاملين في الدولة و أصحاب الأعمال مهما كان نشاطهم و حتى الدولي نفسها أنه نظام تكافلي اجتماعي و يتضح ذلك في أن العامل و صاحب العمل يشتركون في دفع أقساط و تساهم الدولة في شكل إعانات تدفعها للصندوق .
 - أنه نظام شامل للجميع العاملين كما أنه يشمل المتعطلين عن العمل في فترات معينة حين انتهاء عملهم من جهة والانتظار للحصول على عمل آخر .
 - تشرف الدولة على إدارة هذه التأمينات من خلال صناديق التأمين التي تقوم بإنشائها .
 - يضمن استمرار الدخل حين انقطاع الأجر من خلال مرض أو العجز أو الشيخوخة أو الوفاة .
 - يضمن تعويض تكاليف العلاج أثناء المرض
 - يعمل على تحقيق التكافل بين أفراد المجتمع باعتبار ذلك قيمة عالية تعمل على تمسك المجتمع واستقراره .
- يضمن استمرارية الدخل للمواطنين بعد التقاعد و يوفر لهم قوة شرائية (زيرمي نعيمة، 2012)

4- أهمية نظام الضمان الاجتماعي وأهدافه:

أولا : أهمية نظام الضمان الاجتماعي:

يعتبر الضمان الاجتماعي تأمين يهدف إلى معالجة ومواجهة ما يحل بالفرد من أخطار أثناء حياته الاجتماعية و يظهر ذلك من ثلاث زوايا :

الأهمية الاجتماعية : يهدف التأمين إلى التعاون بين الأشخاص لضمان خطر معين يقوم كل منهم بدفع أقساط و اشتراك لمعالجة أو مواجهة الأخطار التي يتعرض لها أحدهم و تتجلى الأهمية الاجتماعية بصفة خاصة في تشريعات العمل و التأمينات الاجتماعية و ما يترتب عن ذلك إنشاء الصناديق التي تحل محل الأشخاص في مساعدة الفرد الذي قد يصيبه أي خطر و ذلك عن طريق دفع التعويضات اللازمة له فدور التأمين هنا يكتسي الصيغة التضامنية الاجتماعية

الأهمية النفسية : إن إزالة الخوف من أخطار الصدفة كفيل بأن يجعل المؤمن يشعر بالأمان و الارتياح على مستقبله من كل المفاجآت اليومية التي قد يتعرض لها و من هنا يرتاح نفسيا لمستقبله، فالشخص يحس بالأمان عند تأديته عمله و ذلك بعلمه بأنه قد يحصل على تعويض أي حادث يحل به فيرتاح نفسيا لوضعه و هنا تتجلى الأهمية

النفسية التي يلعبها التأمين بصفة عامة والضمان الاجتماعي بصفة خاصة (معراج جديدي، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، الجزائر، 2004 ص3)

الأهمية الاقتصادية: يعد التأمين أحد الوسائل الهامة للادخار و هذا عن طريق تجميع رؤوس الأموال المكونة من أقساط و اشتراكات المؤمن به التي تضل في الواقع رصيذا هاما لتغطية المخاطر إلا أن هذا الرصيد أحيانا يوظف في عمليات استثمارية و تجارية لأن التجربة أثبتت بأن المخاطر لا تتحقق في كل الحالات و تزداد الأهمية الاقتصادية في المعاملات الدولية حيث يشكل التأمين معاملا مشجعا لتكثيف المبادلات بين الشعوب إذ يمكن للمستثمرين الأجانب العمل دون خوف من المخاطر السيئة التي قد تحدث.

إذ أن التغيرات الاقتصادية لها تأثير مباشر على تطور الضمان الاجتماعي وتغيير نمطه، حيث أن التقدم الاقتصادي وظهور آلات ومعدات جديدة هي التي أملت و بررت ضرورة إنشاء نظام تأمين اجتماعي كفيل بتوفير الحماية والضمان اللازمين للعامل مقابل مردوديته. (الطيب سماتي، 25/ 26 فرييل 2011)

ثانيا : أهداف صندوق الضمان الاجتماعي :

ترمي الأهداف الرئيسية إلى تحقيق ما يلي:

- الحد من انعدام الأمن في الدخل
- الحد من انعدام المساواة
- تقديم تعويضات مناسبة باعتبار ذلك حقا قانونيا
- ضمان القدرة على تحمل الأعباء
- حماية الطبقة العاملة من الاستغلال و الحاجة
- تنمية الشعور الجماعي
- التوزيع العادل للطبقات الاجتماعية
- إيجاد فرص عمل جديدة
- توفير حياة كريمة للعامل وأفراد أسرته من خلال تخصيص راتب للعاطل عن العمل أو راتب تقاعدي لأسرته عند بلوغه السن التقاعدي أو عجزه أو مرضه أو وفاته
- تعزيز برامج الأمن الاجتماعي، من خلال التشجيع غير المباشر للقوى المؤهلة للعمل عبر ما توفره برامج الضمان من رعاية وحماية وضمانات مادية
- الإسهام في إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال المساهمة في المشروعات الاقتصادية الوطنية، وأيضا من خلال خلق فرص عمل جديدة يوفرها برامج الاستثمار تطوير المستوى الصحي من خلال تطبيق التأمين

ضد إصابات العمل وأمراض المهنة وتعزيز جهود التوعية في مجال السلامة والصحة المهنية الرامية لتقليل عدد إصابات العمل وتقليل مخاطرها تعزيز قيم التكافل الاجتماعي والتضامن بين المجتمع والمساهمة في تخفيف حدة الفقر

- تصنف الوكالات الولائية إلى ثلاث (03) أصناف
- الصنف الأول : وكالات تسيير على الأقل 200 000 مؤمن اجتماعي.
- الصنف الثاني : و كالات تسيير أقل من 200 000 مؤمن اجتماعي و على الأقل 100 000 مؤمن اجتماعي.
- الصنف الثالث : وكالات تسيير اقل من 100 000 مؤمن اجتماعي.

5- التنظيم الهيكلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS): وكالة الطارف

أنشئت وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف سنة 1986 وذلك في إطار تطبيق سياسة لامركزية الضمان الاجتماعي.

تقع الوكالة جنوب شرق الولاية وهي مصنفة في الدرجة الثالثة، وتترع على مساحة قدرها 1464م²، حيث تضم (06) مركز للدفع و (03) فروع بالإضافة إلى صيدلية .

تتكفل الوكالات الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل و الأمراض المهنية، إضافة إلى دورها في تنظيم، تنسيق و مراقبة نشاطات مراكز البلدية و فروع المؤسسة و فروع الإدارة بضمن: -مصلحة الأداءات المستحقة بعنوان التأمينات الاجتماعية و حوادث العمل و الأمراض المهنية و بعنوان انتقالي ، المنح العائلية .

-مصلحة الأداءات المستحقة بعنوان العطل المدفوعة الأجر ، طبقا للقوانين و التنظيمات المعمول بها. - النشاطات التي تتكفل بها في مجال الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية. تتكفل بتحصيل الاشتراكات ومراقبة التزامات الخاضعين والقيام فيما يخصها بعمليات منازعات تحصيل الاشتراكات . - ممارسة المراقبة الطبية .

- مسك الحسابات و ضمان تنفيذ العمليات المالية وتنسيقها . - ضمان التسيير الدائم للوسائل المادية والبشرية للوكالة، وتطبيق الاستثمارات المخططة التي تتحملها الوكالة وتسيير الهياكل ذات الطابع الصحي والاجتماعي التابعة لاختصاصها. تحتوي الوكالة من الصنف الثالث على ستة (6) هياكل فرعية مكلفة على التوالي ب :

أولاً : نيابة مديرية التعويضات (الأدعاءات) : تعتبر أكثر و أهم المصالح ارتباطا بالمؤمنين الاجتماعيين على اختلاف أنواعهم و تتولى القيام بتعويض المخاطر المختلفة و تهدف إلى تسهيل عملية المؤمنين على حقوقهم المستحقة لدى صندوق الضمان الاجتماعي و تنقسم إلى عدة مصالح و هي:

مصلحة حوادث العمل والأمراض المهنية

مصلحة التأمين على المرض

مصلحة تأمين الأمومة

مصلحة تأمين العجز

مصلحة تأمين الوفاة

مصلحة المنح العائلية

مصلحة الاتفاقيات

مصلحة الوقاية

مصلحة الانتساب

مصلحة الربوع

خلية بطاقة الشفاء

ثانياً : مديرية المراقبة الطبية :

تسيير هذه المديرية من طرف الطبيب الرئيس و الأطباء المستشارين الآخرين حيث يمارس هؤلاء مهامهم المخولة لهم قانونياً و المتمثلة في الرقابة الطبية حيث يبدون آرائهم حول ما يلي:

مصاريف الأدوية

المصاريف الطبية

التنقل للعلاج خارج الولاية أو خارج الوطن

التجهيزات المدعمة للمعاقين

الوصفات الطبية

التوقف على العمل

تحديد صنف العجز عن المرض

ضحايا حوادث العمل

ثالثا : نيابة مديرية التحصيل و المالية :

تقوم هذه المديرية بتحصيل أموال اشتراكات الضمان الاجتماعي، مراقبة المستخدمين للقوانين السارية المفعول، و تنقسم إلى :

مصلحة الترقيم

مصلحة مراقبة المستخدمين

مصلحة التحصيل وقسم المالية والمحاسبة

مصلحة المنازعات

رابعا : نيابة مديرية الإدارة العامة :

تعمل على توجيه و تسيير إدارة العمليات بالصدوق ، و تنقسم إلى :

مصلحة الموارد البشرية

مصلحة الوسائل العامة

مصلحة الأجور

خامسا : نيابة مديرية الإعلام الآلي التي تهتم بمراقبة جميع عمل المصالح و يقوم بتحليل كل المعلومات

و تخزينها على مستواه، و هو تحت إشراف مهندسين في الإعلام الآلي

سادسا : نيابة مديرية النشاط الاجتماعي :

و تهتم هذه النيابة بخصائص و مهام المراكز الصحية التابعة للوكالة

1-2 أدوات الدراسة الاستطلاعية :

من أجل الإلمام بجوانب الدراسة والإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية المطروحة وكذا اختبار الفرضيات

المقترحة اعتمدنا على الملاحظة والاستمارة كأداتين رئيسيتين في دراستنا:

1. **الملاحظة بالمشاركة :** بعد أخذ التصريح الإداري من إدارة المؤسسة ، تمكنا من التواجد ميدانيا ووقفنا

على ظروف العمل وطبيعة العلاقات السائدة بين العمال والمناخ التنظيمي المميز في المؤسسة .

2. **الاستمارة :**

هي أداة من أدوات جمع البيانات من المبحوثين المعنيين بالظاهرة أو المشكلة محل البحث وتعد الاستمارة

واسطة بين الباحث والمبحوث، وغالبا ما يلجأ الباحث لأسلوب الاستمارة لجمع المعلومات عندما يتعلق الأمر

ببيانات لها ارتباط بمشاعر الأفراد ودوافعهم وعقائدهم نحو موضوع محدد مسبقا.

وهي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين

بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الاسئلة الواردة فيها. (ابراش، 2008، ص 261-269) بعد الاطلاع على مجموعة من المقاييس والاستبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، قمنا بصياغة العبارات (البند) بحيث تكون واضحة ومفهومة قدر الإمكان، وتم الاستغناء عن الكلمات الصعبة منها والغامضة ثم حدد المعيار الذي يحدد نوع الإجابة في الاستبيان وذلك باستخدام مقياس ليكرت

1-3 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

1- صدق وثبات الاستمارة :

انطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة تشخيص العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS لولاية الطارف، اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات وتحليلها، والتي تم بناؤها انطلاقا من بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية، وكذا موضوع الصراع التنظيمي، حيث قسمناها إلى محورين أساسيين:

- المحور الأول: يقيس أبعاد العدالة التنظيمية.

- المحور الثاني: يقيس الصراع التنظيمي.

ويعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية والتي تتطلب

الحصول على المعلومات أو تصورات أو آراء الأفراد. (رجاء وحيد دويدري، 2000، ص 320)

ويعد الاستبيان أو الاستمارة أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات و المعلومات من مصادرها، والاستبيان لا يمكن أن يمثل الموضوع ولا يمكن أن يمثل المبحوثين ولكنه يمثل توقعات الباحث ، وعليه فإن الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة ، وهذا ليس بالضرورة أن يكون صوابا لأن الصواب ينبع من المصادر التي تلم بالموضوع وتعايشه ، لا من توقعات الباحث الذي لم يعرف حقيقة الموضوع .(مروان عبد

المجيد إبراهيم، 2000، ص 165)

وللتأكد من الشروط السيكومترية للاستمارة لابد من حساب كل من صدق وثبات الاستمارة، والتأكد من مدى

صلاحيتها للتطبيق النهائي وقدرتها على اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى الأهداف المسطرة .

أ- حساب الصدق:

صدق أداة الدراسة (الاستبيان) يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق

" شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها "، وقد اعتمدنا في التأكد من صدق الاستمارة على كل من صدق المحكمين أو الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي.

1- الصدق الظاهري (المحكمن):

حيث قمنا بعرض استمارة الدراسة الأولية بعد بناء كل جزء منها على مجموعة من الأساتذة والباحثين، من أجل الوقوف على سلامة بنود وعبارات الاستمارة من الأخطاء في اللغة والتركيب، وصلاحياتها لقياس مختلف العبارات والبنود المتعلقة بالعدالة التنظيمية، وكذا الصراع التنظيمي، حيث قدمت لنا بعض التوجيهات من الأساتذة المحكمن حتى وصلنا إلى وضع الاستمارة في صورتها النهائية (الملحق 01).

2- صدق الاتساق (التجانس) الداخلي:

نقصد بصدق الاتساق الداخلي حساب معامل الارتباط بين درجة العبارة ودرجة الحوار الذي تنتمي إليه، والعلاقة بين درجة البعد (محور) والدرجة الكلية للاستمارة، وعزل العبارات التي يكون فيها الارتباط ضعيف، ويشترط في ذلك أن تكون مختلف معاملات الارتباط دالة ومرتفعة .

ويشير الصدق حسب فضيل دليو إلى درجة استقلالية الإجابات عن الظروف العرضية للبحث، ومن ثم إلى مدى صلاحية أداة جمع البيانات لقياس ما وضعت لقياسه ، لأن الصدق يرتبط أساسا بقابلية تكرار التحارب والاكتشافات العلمية، ولن يتأتى إلا بمعاينة أدوات جمع البيانات ومعالجة إحصائية مناسبة، في دراستنا قمنا بحساب الصدق بطريقة الصدق الظاهري (فضيل دليو، 2014، ص85)

وبعد أن قمنا ببناء الاستمارة الأولية والتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قمنا بتطبيقها ميدانيا وعلى العينة الاستطلاعية، ثم حسبنا معامل الارتباط سبيرمان بين درجة كل محور من محاور الاستبيان بالدرجة الكلية للاستمارة، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، حيث تحصلنا على النتائج كما يلي:

الرقم	المحاور	عدد البنود	قيمة معامل الارتباط
1	عدالة التوزيعات	8	0,86
2	عدالة الإجراءات	8	0,73
3	عدالة التعاملات	8	0,78
4	الصراع داخل الفرد	8	0,75
5	الصراع بين أفراد جماعة العمل	8	0,82
6	الصراع بين جماعات العمل	8	0,78
7	نمط القوة والسيطرة	7	0,78
8	نمط التعاون	8	0,81
9	نمط التسوية	7	0,84
10	نمط التجنب	12	0,74
11	نمط التنازل	7	0,70

الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بين محاور الاستمارة والدرجة الكلية

وحسب النتائج المسجلة في الجدول فإننا نلاحظ أن مختلف معاملات الارتباط من بين محاور الاستمارة و الدرجة الكلية لها مرتفعة، وجاءت كلها محصورة بين (0.70-0.86) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن العلاقة بين هذه المحاور والدرجة الكلية لمختلف الصعوبات قوية، وتوحي بقياس هذه المحاور لما وضعت لقياسه فعلاً.

ب- الثبات : ثبات الأداة أو ثبات الاختبار هي الأداة التي تعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف متماثلة. (محمد خليل عباس و الآخرون ، 2007 ، ص 266)

ثبات الاختبار هو الاختبار الذي يعطي نتائج متقاربة أو النتائج نفسها إذ طبق أكثر من مرة في ظروف متماثلة فإذا طبق اختبار لقياس ذكاء طالب ما حصل على درجة 120، فإن هذا الطالب يجب أن يحصل على الدرجة نفسها تقريباً لو قدم للاختبار بعد أسبوعين أو ثلاثة أسابيع (عبد الرحمان عدس، 2005، ص69) وهناك العديد من طرق حساب ثبات الاستمارة، ومن أكثرها استعمالاً في العلوم الاجتماعية طريقة التطبيق وإعادة التطبيق ، التجزئة النصفية ، و الاتساق الداخلي للاستمارة ، ونظراً لصعوبة التواصل مع أفراد العينة وتعذر إعادة التطبيق لاعتباره مهنية لأفراد العينة الاستطلاعية قمنا بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي.

الثبات بمعامل ألفا كرومباخ :

حيث يعتبر معامل ألفا كرومباخ عن درجة الاتساق الداخلي للاستمارة، وقد كشف تحليل الثبات أن درجة الاتساق الداخلي بين عبارات و محاور الاستمارة تقع في المدى المقبول و بالاعتماد على حساب معامل ألفا من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتحصلنا على النتائج التالية :

الرقم	المحاور	عدد البنود	معامل ألفا كرومباخ	المستوى
1	عدالة التوزيعات	8	0,87	مرتفع
2	عدالة الإجراءات	8	0,88	مرتفع
3	عدالة التعاملات	8	0,90	مرتفع
4	الصراع داخل الفرد	8	0,81	مرتفع
5	الصراع بين أفراد جماعة العمل	8	0,78	مرتفع
6	الصراع بين جماعات العمل	8	0,92	مرتفع
7	نمط القوة والسيطرة	7	0,79	مرتفع
8	نمط التعاون	8	0,85	مرتفع
9	نمط التسوية	7	0,80	مرتفع
10	نمط التجنب	12	0,83	مرتفع
11	نمط التنازل	7	0,82	مرتفع
	المجموع	89	0,84	مرتفع

الجدول رقم (06) معامل الثبات ألفا كرومباخ

من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرومباخ في جميع محاور الاستمارة مرتفعة (0.78-0.92)، وحتى قيمة ألفا للاستمارة ككل جاء مرتفع مما تؤكد القيمة 0.84 وهي تعكس مستوى الثبات المرتفع لمختلف محاور لمختلف محاور استمارة الدراسة .

1-3- نتائج الدراسة الاستطلاعية: لقد قمنا في هذه المرحلة الهامة من الدراسة باستكشاف مجتمع الدراسة ومجالاتها، أين ضبطنا مجتمع الدراسة وقررنا إجراءها في مديرية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف، بالإضافة إلى مجموعة النتائج نذكرها فيما يلي:

- ضبط مجالات الدراسة (المكاني ، الزماني و الجانب البشري) ضبطا دقيقا و التحضير للتطبيق النهائي للدراسة الميدانية .
- التأكد من الشروط السيكومترية لأداة الدراسة (الاستمارة) من خلال حساب الصدق والثبات ، و التأكد من صلاحيتها للتطبيق.
- التعرف على مجتمع الدراسة وتحديد العينة التي سوف نتعامل معها في الدراسة النهائية، في المؤسسة.
- ضبط فرضيات الدراسة خاصة الفرضيات الفارقية بعد التأكد من خصائص مجتمع الدراسة.

2- الدراسة الأساسية:

2-1- منهج الدراسة:

لكل دراسة علمية منهج علمي دقيق يختاره الباحث ويجري وفقه مختلف مراحل الدراسة وإجراءاته، وذلك حسب طبيعة الدراسة وأهدافها، ولكل منهج أدوات وأساليب وشروط إجرائية تلائمه ويستطيع من خلالها الباحث الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة من الدراسة. والمنهج حسب "بدوي" هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير الفعل وتحديد عملياته حتي يصل إلى نتيجة معلومة (عبد الرحمان بدوي، 1983، ص 05).

كما يعرف كذلك على أنه أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكار الدراسة. (ربحي مصطفى وعثمان محمد غنيم، 2000، ص 35).

حسب طبيعة الموضوع المعالج في دراستنا و الأهداف التي نسعى لتحقيقها ، يقتضي بحثيا وصف مختلف النتائج المتحصل عليها من اختبار متغيري الدراسة وتحليلها كميًا وكيفيًا، وهو ما يجعلنا في هذه الحالة نلجأ إلى المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب.

2-2- مجتمع وعينة الدراسة :

أ- مجتمع الدراسة: قمنا بإجراء الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS وكالة الطارف تتوفر على طاقات بشرية تقدر ب 214 فرد مقسمة إلى :

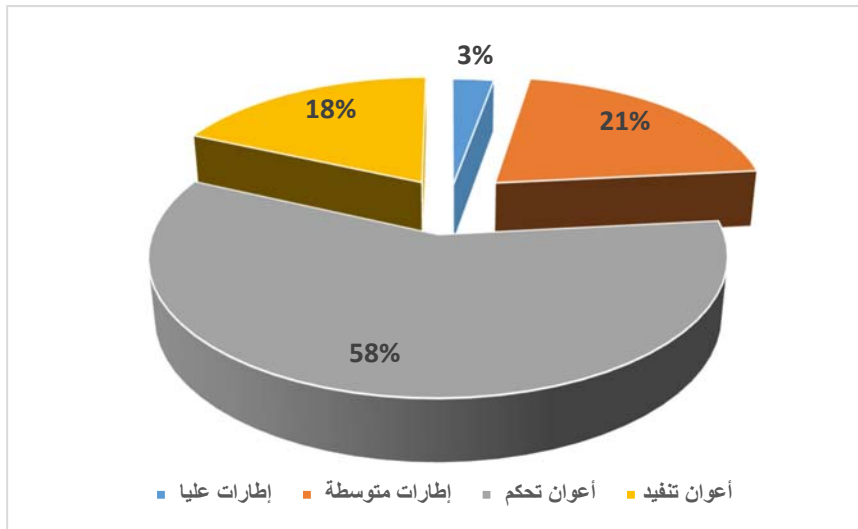
عدد العمال	المصلحة
1	المدير
60	نيابة مديريةية الإدارة العامة و الوسائل
29	نيابة مديريةية المالية و التحصيل
91	نيابة مديريةية الأداءات
5	نيابة مديريةية الإعلام الآلي
21	نيابة مديريةية المراقبة الطبية
2	مصلحة الوقاية
5	مصلحة الإحصاء و الأرشيف
214	المجموع

الجدول رقم(07): توزيع الموظفين حسب المصالح

النسبة	عدد العمال	المصلحة
3%	6	إطارات عليا
21%	44	إطارات متوسطة
58%	125	أعوان تحكم
18%	39	أعوان تنفيذ
100%	214	المجموع

الجدول رقم(08): توزيع الموظفين حسب الوظيفة

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أن أغلبية عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS هم من صنف أعوان التحكم، وهو ما تؤكدته نسبة 58%، وهذا يتماشى مع طبيعة المؤسسة ومجال نشاطها، الذي يتمثل في التعامل مع جميع المواطنين المنخرطين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والذين يمثلون الموظفين ، كما تمثل نسبة 21% من الإطارات المتوسطة وهم الذين يسهرون على تسيير شؤون المؤسسة ، والربط بين مختلف الوحدات و الأقسام والتواصل المستمر مع المنخرطين في الصندوق من وذلك متمثل في الأطباء المراقبين.

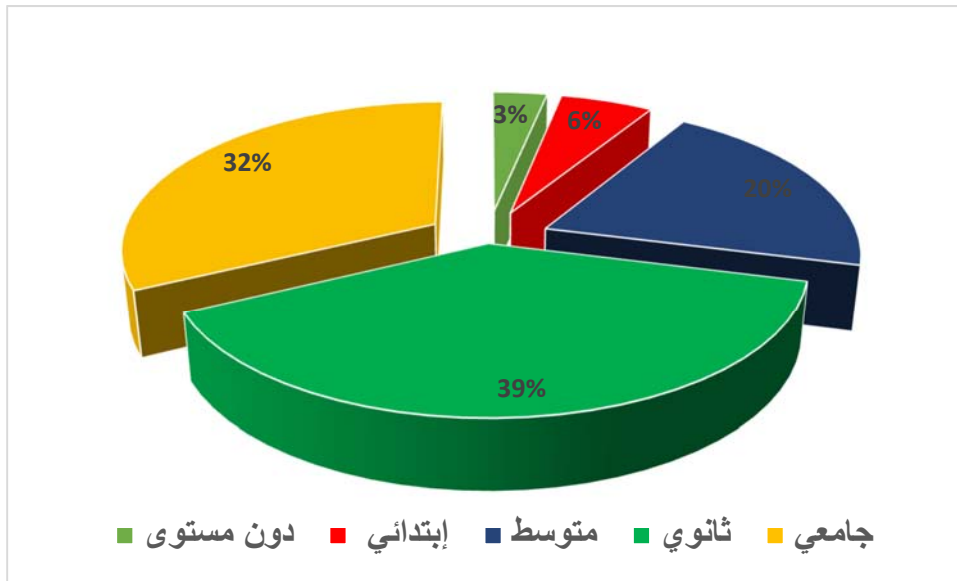


الشكل رقم(09): توزيع الموظفين حسب الوظيفة

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		دون مستوى	
214		69		83		43		12		7	
أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر
97	117	26	43	28	55	33	10	7	5	3	4
45%	55%	38%	62%	34%	66%	77%	23%	58%	42%	43%	57%
100%		32%		39%		20%		6%		3%	

الجدول رقم(09): توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي ومتغير الجنس

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن هناك تقارب بين نسبة الأفراد الموظفين ذكور و إناث ، وهو ما تؤكد نسبة 55% ذكور و 45% من العمال من صنف الإناث، وهذا التوزيع له علاقة مباشرة بطبيعة الخدمات المقدمة من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الذي يلزم تواجد الجنسين للتعامل مع المنخرطين بطريقة سلسلة ، خصوصا في مجال المراقبة الطبية و تسيير العطل المرضية وكذا تحديث بطاقات الضمان . أما فيما يخص الشطر الثاني والمتمثل في المستوى التعليمي، فإننا نلاحظ أن النسب المسجلة تعتبر طبيعية وهذا حسب المهام المنوطة بكل منصب وما تحتاجه من قدرات علمية .



الشكل رقم(10): توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي

ب- عينة الدراسة :

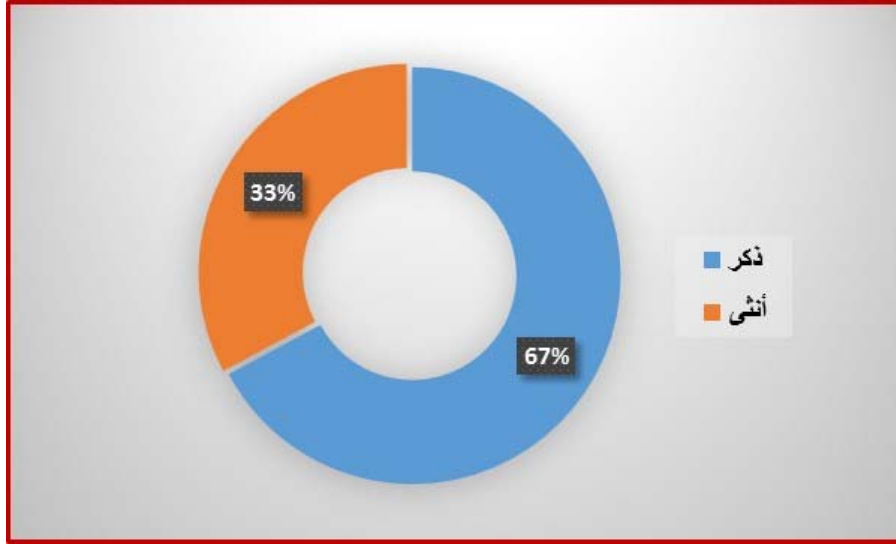
تماشياً مع طبيعة الدراسة وخصوصية مجتمعها، قمنا باختيار العينة العشوائية البسيطة، بالاستعانة بقائمة العمال، مع أخذ نسبة من 33% من المجتمع الكلي أي حوالي 70 استمارة وبعد توزيع الاستمارات على العينة المختارة قمنا باسترجاع 67 استمارة صالحة للتفريغ والدراسة وعدم تمكننا من استرجاع 3 استمارات راجع لأسباب خارجة عن نطاقنا، وهي موزعة كما يلي :

حسب متغير الجنس:

النسبة %	العدد	الجنس
67.2%	45	ذكر
32.8%	22	أنثى
100%	67	المجموع

الجدول رقم(10): توزيع أفراد العين حسب متغير الجنس

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من عمال المؤسسة هم من الذكور ، وهو ما تؤكد نسبة 67.2% ، بالمقابل سجلنا نسبة 32.8% من العمال هم من صنف الإناث ، وهذا التوزيع له علاقة مباشرة بالتوظيف الذي كان منتهج من طرف المسؤولين في وقت مضى وهذا حسب نظرة استراتيجية أراد من خلالها تدعيم المؤسسة بالجنس الذكري للمهام الخارجية و خارج أوقات العمل .



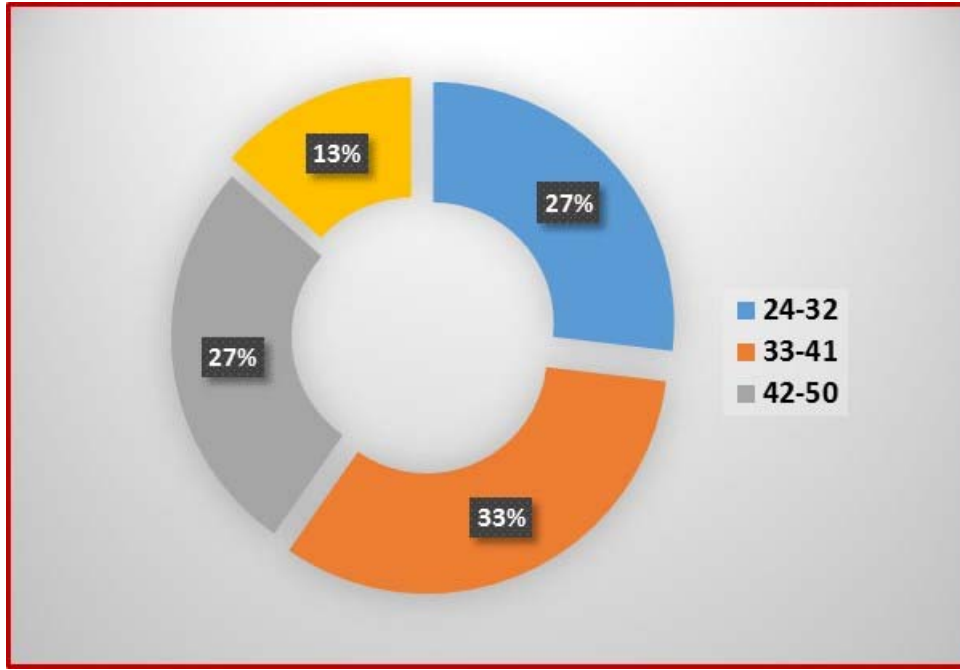
الشكل (11) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

حسب متغير السن:

النسبة %	العدد	السن
26.9	18	32-24
32.8	22	41-33
26.9	18	50-42
13.4	09	59-51
%100	67	المجموع

الجدول رقم(11): توزيع العينة حسب السن

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن الفئة العمرية (33-41) تمثل أعلى نسبة بـ 32.8%، و تأتي في المرتبة الثانية مناصفة الفئة العمرية (42-50) و (24-32) بنسبة 26.9% ، و تأتي في المرتبة الأخيرة الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (51-59) بنسبة 13.4%. نستنتج مما سبق أن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS في تسييرها لمختلف مواردها وخاصة إدارة المورد البشرية تعتمد على الفئات الأكثر وعياً ونضجاً بمصالح وأهداف المؤسسة .



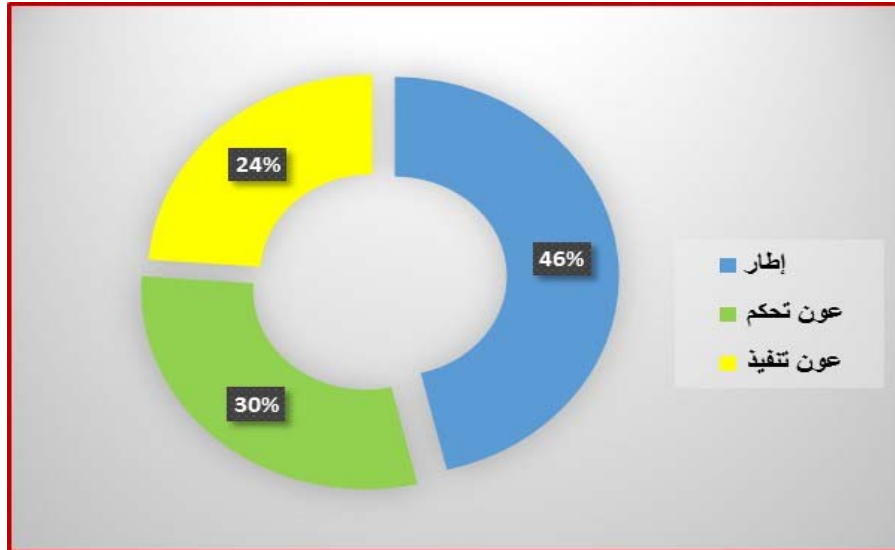
الشكل (12) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

حسب متغير الوظيفة:

الوظيفة	العدد	النسبة %
إطار	31	46.3
عون تحكم	20	29.9
عون تنفيذ	16	23.9
المجموع	67	%100

الجدول رقم(12): توزيع العينة حسب الوظيفة

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ أغلبية أفراد العينة هم إطارات وهو ما تؤكدته نسبة 46.3%، بالمقابل نجد نسبة 30% من أعوان التحكم، فيما نسجل نسبة 24% من فئة أعوان التنفيذ، وهذا التوزيع يعكس التوزيع العام لموظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الـ CNAS، التي تعتمد في أداء نشاطها على فئة الإطارات على مستوى مختلف المصالح والمديريات باعتبارها مؤسسة خدماتية مالية تعتمد أساسا على المجال الرقمي والملفات والوثائق الصحية للموظفين المنتسبين لها.



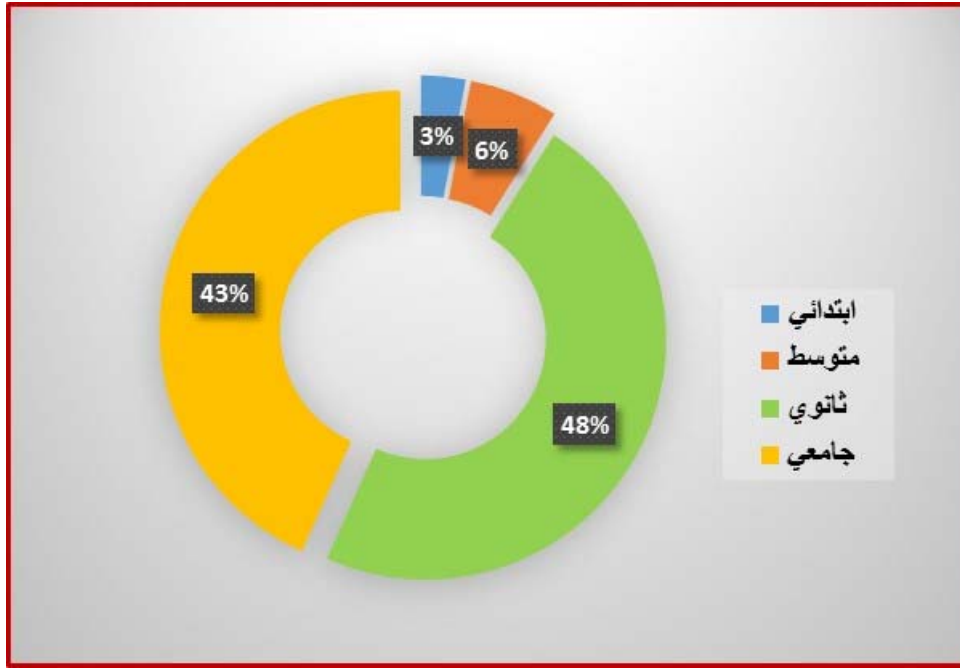
الشكل (13) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة %	العدد	المستوى
03	02	ابتدائي
06	04	متوسط
47.8	32	ثانوي
43.3	29	جامعي
%100	67	المجموع

الجدول رقم(13): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ أغلبية أفراد العينة هم من مستوى التعليم الثانوي وهو ما تؤكدته نسبة 47.8%، بالمقابل نجد نسبة 43.3% من أعوان خريجي الجامعات، في حين نسجل نسبة 06% من فئة التعليم المتوسط ، ونسبة ضعيفة جدا من فئة التعليم الابتدائي لا تتعدى 03%، وهذا التوزيع يبين أن عمال وموظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الـ CNAS الأغلبية القصى منهم لهم مستوى ثانوي فما فوق وهو ما يتناسب مع المهام والنشاطات والخدمات التي يقدمها الصندوق، وما يحتاجه من أفراد وكفاءات .



الشكل رقم(14): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

3-2- أدوات جمع البيانات:

يستخدم الباحثون والعلماء مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية ومتغيراتها، إلا أن طبيعة البحث تفرض على الباحث انتقاء الأداة أو التقنية الملائمة لذلك. **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة نقطة البداية في أي علم، حيث يلاحظ الباحث ما حوله، ويسجل ملاحظته ومشاهداته، وعلى هذا الأساس فإن الملاحظة عملية أولية يتصل فيها الباحث بالواقع الذي يريد دراسته، حيث يمكننا من التحقق من المعلومات التي جمعناها عن طريق الاستمارة، كما أنها تمكننا أيضا من تكوين علاقات مع الأفراد والجماعات المطلوبين للبحث .

وقد استخدمت الملاحظة المباشرة في تعاملي مع العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطرف وذلك بمختلف مستوياتهم التنظيمية ورتبهم المهنية، وتخصصاتهم وطبيعة أعمالهم، مستفصرة عن ظروف عملهم من حيث العلاقات الاجتماعية القائمة، والمتعلقة بالعدالة التنظيمية، ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وطرائق الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية ومختلف الجماعات الفاعلة في مجال العمل بالمؤسسة، ومن حيث توفر الوسائل اللازمة لأداء مهامهم، وهذا من أجل الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة.

هكذا اعتمدت على الملاحظة لجمع البيانات والحقائق عن الميدان الاجتماعي والعلاقات القائمة في هذه

المؤسسة.

المقابلة : تعد المقابلة إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات، التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة، أو الوثائق والسجلات الإدارية، وتجري المقابلة مع المبحوث في موضوع البحث .

استعملت المقابلة الحرة في جمع بعض البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة وذلك في المجالات التالية:

- مقابلة مع بعض الإداريين بغرض الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالإمكانيات المادية والبشرية، الهيكل التنظيمي، توزيع العمال والمشرفين والمدراء على مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، وتوضيح ما هو غائب فيما يخص كيفية تنظيم العمل وتقسيم الأدوار، وأساليب التسيير المعتمدة.
 - مقابلة مع العمال وذلك لشرح الغرض من البحث والاستفسار عن الظروف التي يعملون بها.
- الاستمارة:** يعتبر الاستبيان من الوسائل المهمة للمتخصصين في البحوث الاجتماعية فهو وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة في استمارة خاصة يطلب من المبحوث الإجابة عليها ولقد اعتمدت في هذه الدراسة على الاستمارة، بهدف الحصول على معلومات دقيقة وصرحة، خاصة وأن أفراد العينة يختلفون من حيث المستوى التعليمي ولغة التكوين.

تمت صياغة الاستمارة في شكلها النهائي وقد شملت 89 سؤالاً موزعة على خمسة محاور كالتالي:

الرقم	المحاور	عدد البنود
	أبعاد العدالة التنظيمية	24
1	عدالة التوزيعات	8
2	عدالة الإجراءات	8
3	عدالة التعاملات	8
	مستويات الصراع التنظيمي	24
1	الصراع داخل الفرد	8
2	الصراع بين أفراد جماعة العمل	8
3	الصراع بين جماعات العمل	8
	أنماط الصراع التنظيمي	41
1	نمط القوة والسيطرة	7
2	نمط التعاون	8
3	نمط التسوية	7
4	نمط التجنب	12
5	نمط التنازل	7
	المجموع	89

الجدول رقم (14) محاور الدراسة

في دراستنا استخدامنا الاستمارة لقياس متغير العدالة التنظيمية مكونة من 24 عبارة، مقسمة على ثلاثة محاور أساسية، كل محور يمثل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية:

المحور الأول: العدالة التوزيعية

المحور الثاني: العدالة الإجرائية

المحور الثالث: العدالة التعاملية

بالإضافة إلى محور البيانات الشخصية، ويتم الإجابة على بنودها وفق البدائل الخمسة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق وغير موافق بشدة).

كذلك استمارة تقيس مستويات الصراع التنظيمي مكونة من 42 عبارة، مقسمة على ثلاث مستويات أساسية (الصراع داخل الفرد ، الصراع بين أفراد جماعة العمل ، الصراع بين جماعات العمل) ويتم الإجابة على بنودها وفق البدائل الثلاثة (موافق، محايد، غير موافق) إضافة إلى مقياس أنماط إدارة الصراع التنظيمي مكونة من 41 عبارة، مقسمة على خمسة محاور أساسية، كل محور يمثل أسلوب معين (القوة والسيطرة، التعاون، التسوية، التجنب، التنازل) ويتم الإجابة على بنودها وفق البدائل الثلاثية (موافق، محايد، غير موافق) .

سنحاول عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على مختلف عبارات الاستمارة وحسب المحاور انطلاقاً من نسب الاستجابات وكذا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومن خلال المتوسط المرجح للبدائل وهي كما يلي:

1- البدائل الخماسية

يمكننا معرفة مستوى كل مؤشر من مؤشرات الاستمارة الخاصة بالعدالة التنظيمية والذي قسم إلى ثلاثة محاور، محور خاص بالبيانات الشخصية ومحور خاص بالعدالة التنظيمية ويشمل 24 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد كالتالي:

✓ عبارات عدالة التوزيعات (08) عبارات

✓ عبارات عدالة الإجراءات (08) عبارات

✓ عبارات عدالة التعاملات (08) عبارات

ويتم التمييز بين المستويات (ضعيف، متوسط، مرتفع) حسب قيمة المتوسط المرجح للبدائل الخماسية كما

هو مبين في الجدول التالي:

المتوسط الحسابي	المستوى
2.33-01	ضعيف
3.66-2.34	متوسط
05-3.67	مرتفع

الجدول رقم (15): المتوسط المرجح للبدائل الخماسية

2- البدائل الثلاثية

يمكننا معرفة مستوى كل مؤشر من مؤشرات الاستمارة الخاصة بمحور خاص بالصراع التنظيمي الذي

قسم إلى قسمين:

1- قسم مستويات الصراع التنظيمي ويشمل 24 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد كالتالي:

✓ عبارات الصراع داخل الفرد (08) عبارات

✓ عبارات الصراع بين أفراد جماعة العمل (08) عبارات

✓ عبارات الصراع بين جماعات العمل (08) عبارات

2- قسم أنماط العدالة التنظيمية ويشمل 24 عبارة موزعة على خمسة أبعاد كالتالي:

✓ عبارات نمط القوة والسيطرة (07) عبارات

✓ عبارات نمط التعاون (08) عبارات

✓ عبارات نمط التسوية (07) عبارات

✓ عبارات نمط التجنب (12) عبارة

✓ عبارات نمط التنازل (07) عبارات

ويتم التمييز بين المستويات (ضعيف، متوسط، مرتفع) حسب قيمة المتوسط المرجح للبدائل الثلاثية كما هو

مبين في الجدول التالي:

المتوسط الحسابي	المستوى
1.66-01	ضعيف
2.33-1.67	متوسط
03-2.34	مرتفع

الجدول رقم (16): المتوسط المرجح للبدائل الثلاثية

2-4- الأساليب الإحصائية :

كل دراسة وصفية تعتمد على بعض الأساليب الإحصائية تماشياً مع طبيعة الدراسة وأهدافها ، وكذا طبيعة

متغيرات الدراسة و الفرضيات التي تسعى للتحقيق منها ميدانيا ، وحسب دراستنا هذه وانطلاقاً من أهدافها وفرضياتها

فإننا اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS أين قمنا بتفريغ البيانات المتعلقة بعينة الدراسة ومختلف الاستجابات المسجلة حول مختلف بنود ومحاور الاستمارة ، لحساب الأساليب و المعاملات الإحصائية التي تساعدنا في عرض البيانات وفي التحليل الكمي ومناقشة فرضيات الدراسة ، وتتمثل هذه الأساليب الإحصائية الاستدلالي وهي كما يلي:

2-4-1- مقاييس الإحصاء الوصفي : تتمثل في :

✓ **التكرار و النسب المئوية:** بهدف عرض خصائص أفراد عينة الدراسة وعرض استجاباتهم حول مختلف بنود وعبارات الاستمارة.

✓ **الجدول البسيطة والرسوم البيانية:** لعرض خصائص أفراد العينة ومختلف الاستجابات، حيث استعملنا ذلك مع المتغيرات الاسمية لإعطائها عرضا واضحا سواء من حيث التوزيع أو من حيث التنظيم و التوبيخ.

✓ **أساليب النزعة المركزية:** حيث قمنا بحساب **المتوسط الحسابي** لكل بند من بنود الاستمارة، وكذا المتوسط الحسابي الخاص بكل محور من محاورها، بهدف معرفة مستوى العدالة التنظيمية بمختلف محاورها وكذا مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة.

✓ **أساليب التشتت:** أين قمنا بحساب **الانحراف المعياري** لمعرفة مدى تباين واختلاف إحساس العمال بالعدالة التنظيمية وكذا في الصراع التنظيمي .

2-4-2- مقاييس الإحصاء الاستدلالي: تشترط هذا المقاييس توفر شروط أساسية وهي:

1- العشوائية في اختيار العينة

2- اعتدالية التوزيع

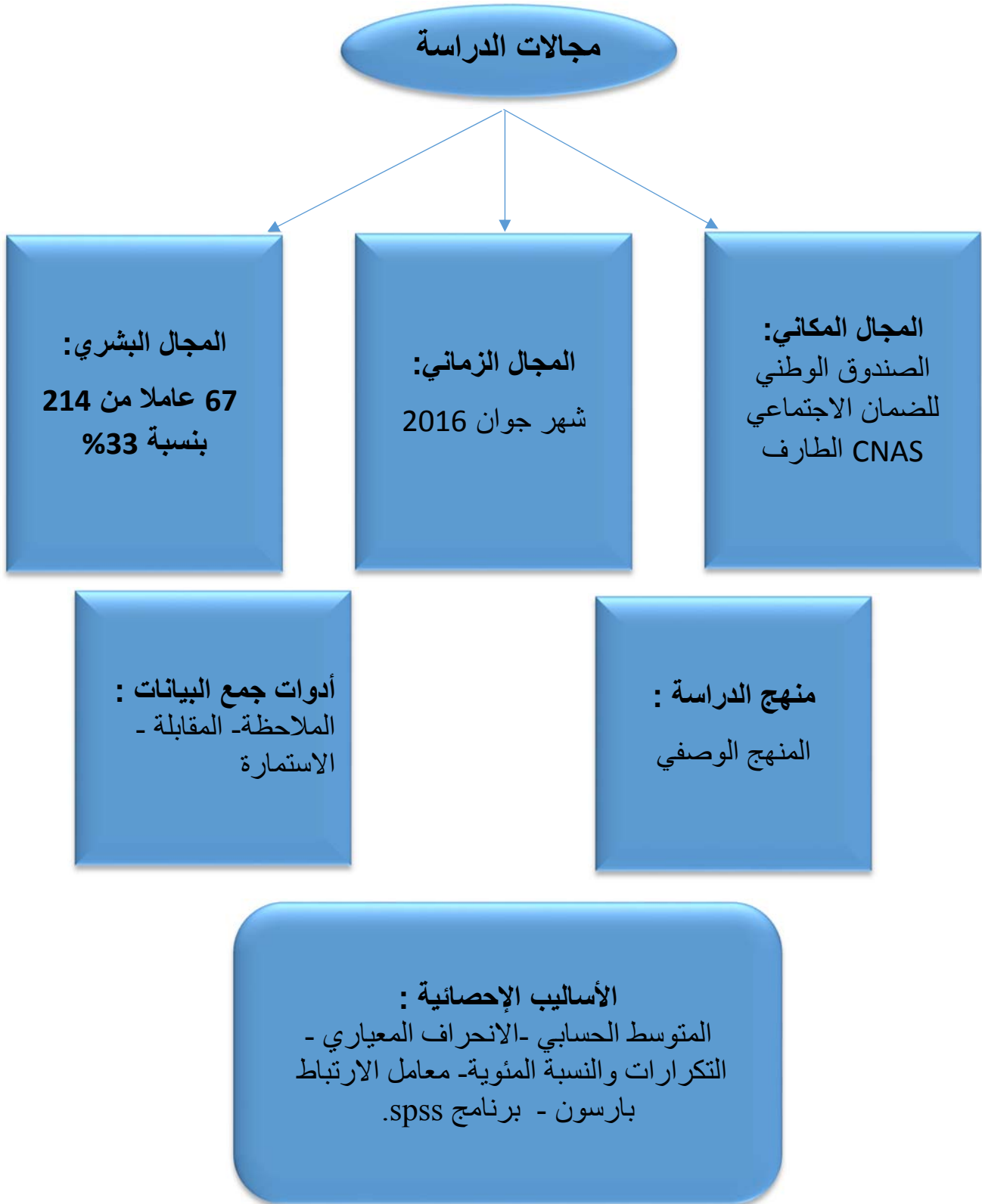
3- التجانس

وتتمثل في دراستنا هذه في :

✓ **معامل الارتباط بارسون :** لقياس الارتباط بين العدالة التنظيمية الصراع التنظيمي، ويعتمد معامل بارسون على حساب الارتباط بين درجات المتغير المستقل و درجات المتغير التابع، ويشترط ان يكون المتغير المستقل ودرجات المتغير التابع ن ويشترط أن يكون المتغيرين كميين و أفراد العينة أكبر من 35 فرد ، والذي من خلاله يمكننا معرفة طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرين .

✓ **معامل ألفا كرومباخ :** لقياس مدى ثبات استمارة الدراسة ، حيث يقيس التباين بين مختلف بنود المحور مع الدرجة الكلية للمحور، وكذا بين محاور الاستمارة والدرجة الكلية لها، ونستدل من خلاله على مدى ثبات المحاور و كذا ثبات الاستمارة .

خلاصة :



الفصل الخامس : عرض و تحليل النتائج

تمهيد

- 1- عرض نتائج العدالة التنظيمية
- 2- عرض نتائج الصراع التنظيمي
- 3- مستوى العدالة التنظيمية
- 4- مستوى الصراع التنظيمي بالمؤسسة
- 5- مستويات أنماط إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة
- 6- مناقشة فرضيات الدراسة
- 7- نتائج الدراسة

تمهيد :

بعد عملية جمع الاستبيانات التي أجاب عليها أفراد العينة، تأتي عملية تفرغ وتحليل البيانات في جداول إحصائية، من خلال حساب النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصول إلى المرحلة الأخيرة من البحث والتي يتم من خلالها عرض البيانات بغرض تفسيرها واستخلاص النتائج النهائية منها وهو ما سننجزه في هذا الفصل.

إنه لا ينبغي للباحث أن يفكر في هذه المرحلة وهي مرحلة تبويب وتحليل وتفسير البيانات إلا بعد الانتهاء من جمع البيانات لأن ذلك يفوت عليه فرصة جمع البيانات التي تحقق أغراض البحث، فقد يتبين له بعد فوات الأوان أنه جمع بيانات لا تحقق له ما يصبو إليه، فالطريقة المنهجية تقضي من الباحث التفكير مسبقاً في أسلوب وتفسير البيانات.

بالإضافة إلى ذلك فكلما زادت درجة ترتيب البيانات وتلخيصها كلما اتضحت الخصائص الرئيسية أمام الباحث، لذلك يجب الأخذ بعدة اعتبارات قبل جمع البيانات وأثناء عرضها، وذلك من أجل الوصول إلى النتائج على درجة كافية من الصدق والواقعية ودون أن تخرج عن الإطار النظري للدراسة .

1- عرض نتائج العدالة التنظيمية :

أثناء عرضنا لمختلف استجابات أفراد العينة حول بنود ومحاور الاستمارة سنعتمد على كل من النسب المئوية والمتوسط الحسابي الذي يبين لنا مستوى مختلف الإجابات على المؤشرات والبنود، حيث نستدل على المستوى انطلاقا من المتوسط للبدائل الخماسية والثلاثية والتي تطرقنا لها في الفصل الرابع (الجدول (07) و (08))

1-1- استجابات أفراد العينة على محور العدالة التوزيعية :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تتناسب ساعات العمل مع ظروفنا الخاصة	8	37	6	15	1	3,53	1,01
		11,9	55,2	9	22,4	1,5		
02	راتبي الشهري مناسب لوظيفتي .	18	39	1	7	2	3,95	0,99
		26,9	58,2	1,5	10,4	3		
03	أعتبر أنّ طبيعة العمل تتناسب قدراتي .	17	37	2	8	3	3,85	1,07
		25,4	55,2	3	11,9	4,5		
04	الحوافز التي أحصل عليها مناسبة .	6	41	3	13	4	3,47	1,09
		9	61,2	4,5	19,4	6		
05	توزع الحوافز بين العمال بعدالة .	4	38	11	9	5	3,4	1,04
		6	56,7	16,4	13,4	7,5		
06	يتخذ مدير الـ CNAS القرارات بموضوعية.	13	38	11	3	2	3,85	0,89
		19,4	56,7	16,4	4,5	3		
07	تقسم المهام بين العمال على حسب القدرات	5	27	9	21	5	3,08	1,15
		7,5	40,3	13,4	31,3	7,5		
08	كل العمال مشتركون في الحقوق والواجبات	5	36	9	12	5	3,85	1,09
		7,5	53,7	13,4	17,9	7,5		
المجموع		76	293	52	88	27	3,62	1,04
		14,18	55,7	9,7	16,4	5		

الجدول رقم (17) : استجابات أفراد العينة على محور العدالة التوزيعية

من خلال النتائج المسجلة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية المؤشرات الدالة على طبيعة العدالة التوزيعية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS جاءت بين متوسط ومرتفع المستوى وهو ما تؤكد قيم المتوسط الحسابي لمختلف البنود، اين تحصلنا على قيمة 3.53 بالنسبة للمتوسط الحسابي المتعلق بمدى تناسب ساعات العمل مع الظروف الخاصة للعمال وهذا ما نلاحظه في النسب حيث تحصلنا على نسبة 67.1 % ممن يؤكدون ذلك .

وعلى اعتبار الراتب الشهري أو الأجر من أهم المؤشرات والعوامل المؤدية إلى الرضا والولاء والانتماء، والمؤثر على العلاقة بين المؤسسة وعمالها على اختلاف مستوياتهم العلمية والتنظيمية، فإنه من الضروري أن يستفيد العمال من رواتب تتلاءم وتناسب مع ما يبذلونه من مجهودات، وما يقدمونه من أعمال، وحسب النتائج فإننا نلاحظ أن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS تمنح لعمالها رواتب تتناسب مع ما يقدمونه من مجهود ، وهو ما تؤكد القيمة المرتفعة للمتوسط الحسابي 3.95 ، وما عبر عنه أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة ، حيث نجد 85.1% منهم يعتبر أن الراتب الشهري مناسب لوظيفته مع تسجيل نسبة حياد تقدر بـ 1.5 % ، في حين نجد 13.4% من عمال المؤسسة يرون أن الراتب الشهري لا يناسب وظائفهم وذلك ربما راجع إلى اعتبارات شخصية أو تنظيمية ، كما نلاحظ نفس النتائج تقريبا في ما يتعلق بتناسب قدرات العامل مع طبيعة العمل .

والى جانب الرواتب والأجور نجد الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة لأفرادها نظير ما يقدمونه من مجهودات لصالح المؤسسة وتكريما للمجهودات المبذولة و التفاني في العمل ، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإننا نلاحظ أن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS تراعي درجة الاستحقاق في توزيع مثل هذه الحوافز المادية ، وهذه العدالة في التوزيع تكون بمستوى متوسط حسب ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.40 ، لم يرقى إلى تطلعات جميع عمال وموظفي المؤسسة حيث نسجل نسبة 20.9 % من العمال غير راضين على طريقة توزيع الحوافز ويعتبرونها غير عادلة و 16.4% التزموا الحياد أما نسبة 62.7% وصفوا توزيع الحوافز بالعادل .

فيما يخص موضوعية القرارات المتخذة من طرف مدير مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS فقد جاءت بقيمة متوسط حسابي مرتفع يقدر بـ 3.85 حيث ومن خلال النتائج لاحظنا أن نسبة 76.1 % من العمال أظهروا رضاهم على القرارات المتخذة من طرف المدير و 7.5 % أعربوا عن عدم موضوعية القرار ، مع تسجيل نسبة حياد تقدر بـ 16.4 % ، فضل هؤلاء العمال عدم تقديم رد صريح وواضح.

كما أظهرت النتائج الخاصة بتقسيم المهام بين العمال على حسب القدرات أن نسبة 38.8 % من

العمال غير راضين عن التقسيم المعمول به في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف

CNAS مع 13.4 % التزموا الحياد والباقي الممثل في 47.8% يرون أن التقسيم عادل بين العمال

ويتماشى وقدراتهم ، وكل هذا كان بمتوسط حسابي متوسط قيمته قدرت بـ 3.08 .

2-1- استجابات أفراد العينة على محور العدالة الإجرائية :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
09	يحرص مدير CNAS على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .	3	32	15	11	6	3,22	1,07
		4,5	47,8	22,4	16,4	9		
10	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .	9	39	10	6	3	4,07	3,35
		13,4	58,2	14,9	9	4,5		
11	يشرح المدير القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات .	8	35	12	7	5	3,5	1,07
		11,9	52,2	17,9	10,4	7,5		
12	للموظف حق الاعتراض أو الاستئناف اتجاه القرارات التي يتخذها المدير .	2	26	11	19	9	2,89	1,15
		3	38,8	16,4	28,4	13,4		
13	يعاملني المدير بكل اهتمام وود اجتماعي .	7	29	17	10	4	3,37	1,05
		10,4	43,3	25,4	14,9	6		
14	تقوم إدارة CNAS بتشجيع العمال على الإبداع .	5	25	18	11	8	3,11	1,14
		7,5	37,3	26,9	16,4	11,9		
15	تمنح لنا فرصة التجديد في مكان العمل .	3	23	17	15	9	2,94	1,13
		4,5	34,3	25,4	22,4	13,4		
16	يتم تقييم أداء عمال CNAS بموضوعية .	3	38	13	8	5	3,38	1,01
		4,5	56,7	19,4	11,9	7,5		
المجموع		40	247	113	87	49	3,31	1,37
		7,46	46,08	21,08	16,23	9,14		

الجدول رقم (18) : استجابات أفراد العينة على محور العدالة الإجرائية

من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن كل العبارات والمؤشرات الدالة على طبيعة مستوى العدالة الإجرائية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS متوسطة المستوى وهي ما تؤكد قيم المتوسط الحسابي الممثلة لهذه البنود عدا البند الذي يتحدث على أن المدير يجمع المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل التي جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي يقدر بـ 4.07 كما تظهر النتائج أن نسبة 71.6% من العمال يرون أن المدير ينتهج طريقة جمع المعلومات بدقة قبل اتخاذ القرار في حين 13.5% من العمال نفوا ذلك

وحتى تتجح المؤسسة في مختلف القرارات التي تصدرها ولا تجد مقاومة ورفض من طرف العمال فإنه من المفروض استشارتهم في مرحلة إعداد القرار وتستمع لآرائهم، حيث يشعر العامل بالمكانة والتقدير، وحسب النتائج فإن إدارة مؤسسة الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS تحرص على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل لكن ليس بشكل كبير وبمستوى متوسط فقد وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.22، وما عبر عليه العمال أين نجد حوالي 52.3% من العمال أكدوا أن المدير يسمح للعمال بإبداء رأيهم في ما يخص قرارات العمل، في المقابل نجد نسبة 25.4% يرون عكس ذلك أي أن المدير ينفرد برأيه ولا يستمع لآرائهم واقتراحاتهم المتعلقة بأمر العمل .

أما في ما يخص القرارات المتخذة من طرف مدير المؤسسة، ومدى حرصه على شرحها قبل اتخاذها و تزويد الموظفين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم حولها فإن نسبة العمال الذين أثنوا على ذلك تقدر بـ 64.1% وفي نفس الوقت نجد نسبة 17.9% نفوا ذلك تماما .

كما هو في كل مؤسسة من المؤسسات الوطنية العامة والخاصة ، فإن المؤسسة قد تلجأ إلى اتخاذ قرارات لا تتماشى مع أهداف العمال والموظفين ومع حاجاتهم ، ولا يحقق ما كانوا ينتظرونه من قرارات ، وهذا ما ينتج عنه رفض من طرف العمال والاعتراض على هذه القرارات ، خاصة إذا كانت تمس أهم التغييرات الوظيفية كالأجر و الحقوق وغيرها وعند طرحنا للسؤال: هل للموظف حق الاعتراض أو الاستئناف اتجاه القرارات التي يتخذها المدير؟ تباينت الأجوبة وجاءت بقيمة متوسطة للمتوسط الحسابي تقدر بـ 2.89 حيث نسبة 41.8% أجابوا أنه لا يحق لهم الاعتراض على القرارات المتخذة من طرف المدير في حين أجابت نفس النسبة 41.8% أن المدير مرن يمكن الاعتراض أو الاستئناف اتجاه قراراته أما الباقي والذي نسبته 16.4% التزموا الحياد .

الإنسان بطبيعته يحتاج إلى التحفيز من فترة إلى أخرى، كما أنه يحتاج إلى التعامل الجيد حتى يستطيع الإنجاز وبلوغ الآفاق التي يطمح إليها. ومن ضمن المجالات الهامة التي يتوجب فيها مراعاة هذا الجانب الإنساني الهام مجالات العمل المختلفة؛ فالموظف إنسان بحاجة إلى الإعلاء من قيمته ومن شأنه، حيث أظهرت

نتائجها متوسط حسابي متوسط يقدر بـ 7.37 في سؤالنا هل يعاملهم المدير بكل اهتمام وود اجتماعي؟ فجاءت نسبة العمال الذين أقرروا بوجود هذه الصفات في مديرهم 53.7% أما نسبة 20.9% من العمال أجابوا بعكس ذلك.

كما أن العامل بحاجة أيضاً إلى أن تتوفر له كافة احتياجاته والأساسيات المختلفة للإبداع، وكلما ازدادت هذه الاحتياجات استطاع الإنسان إنتاج ما هو أفضل، حيث أظهرت لنا النتائج نسبة 44.8% من العمال ترى أن الإدارة تشجع على الإبداع في المؤسسة في حين نفت نسبة 28.3% ذلك أما نسبة 26.9% التزموا الحياد، وإن راحة الإنسان في عمله من أهم العناصر التي تساعد على تطوير الإنتاج، والارتقاء بالعمل نفسه، والوصول إلى نتائج أفضل .

يُعدّ تقييم الأداء من النشاطات المهمة في الشركات والمؤسسات، فلا يُعتبر فقط وسيلةً لصناعة القرارات الخاصة بالموظفين من حيث ترقيتهم وزيادة أجورهم، بل يُعدّ أيضاً طريقة تحفيز لهم لتقديم أفضل المجهودات لنجاح عملهم. كما يُساهم تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة و الضعف عند الموظفين، ويُعرّف تقييم الأداء بأنه قياس طبيعة الأداء الوظيفي الخاص بشخص معين، وإصدار أحكام حول استعداده للتطور والتقدم في وظيفته، حيث أن عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS عبروا عن تقييم الأداء بموضوعية بمتوسط حسابي متوسط يقدر بـ 3.38 ، وجاءت نسبة المؤيدين 61.2% أما الذين يرون أن تقييم الأداء غير موضوعي فسببتهم 19.4% ونفس هذه النسبة كانت محايدة .

1-2- استجابات أفراد العينة على محور عدالة التعاملات :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	يناقشني مدير CNAS بالقرارات المتعلقة بوظيفتي بكل صراحة.	10	23	21	8	5	3,37	1,11
		14,9	34,3	31,3	11,9	7,5		
18	يأخذ المدير بعين الاعتبار مطالبي الشخصية عندما يتخذ قرارات تتعلق بوظيفتي.	6	28	21	9	3	3,37	0,98
		9	41,8	31,3	13,4	4,5		
19	يتعامل معي المدير باحترام متبادل فيما يتعلق بوظيفتي .	12	36	16	0	3	3,8	0,89
		17,9	53,7	23,9	0	4,5		
20	يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي .	5	22	24	11	5	3,16	1,03
		7,5	32,8	35,8	16,4	7,5		
21	يناقش المدير معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي	4	26	20	11	6	3,16	1,06
		6	38,8	29,9	16,4	9		
22	يبدى المدير اهتماما بحقوقى كموظف عند اتخاذ قرار يخص وظيفتي .	4	34	17	8	4	3,38	0,98
		6	50,7	25,4	11,9	6		
23	يشجع المدير بناء علاقات مبنية على المحبة والاحترام بين الموظفين .	10	28	20	6	3	3,53	1
		14,9	41,8	29,9	9	4,5		
24	يتبع الرئيس الشفافية والوضوح في تعامله مع الموظفين.	9	27	20	8	3	3,46	1,01
		13,4	40,3	29,9	11,9	4,5		
المجموع		60	224	159	61	32	3,40	1,01
		11,19	41,79	29,66	11,38	5,97		

الجدول رقم (19) : استجابات أفراد العينة على محور عدالة التعاملات

من خلال النتائج المسجلة في استجابات أفراد العينة على محور عدالة التعاملات بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS والمبينة في الجدول رقم (19) نلاحظ أن أغلبية المؤشرات جاءت متوسطة المستوى وهي ما تؤكد قيم المتوسط الحسابي الممثلة لهذه البنود ، فبخصوص طريقة اتخاذ القرارات مهما كانت طبيعتها فإن هذه القرارات تراعي مصلحة العمال والموظفين بمستوى متوسط وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.37 ، وجاءت نسبة 49.8 % من عمال المؤسسة أكدوا لنا أن رؤسائهم في العمل

يراعوا مصلحة العمال في القرارات المرتبطة بعملهم ، في حين نجد 19.4% منهم يرون أن تلك القرارات لا تراعي مصلحتهم الشخصية ، وهي توضع على حساب مصلحة المؤسسة ،ومهما تكن المصلحة الشخصية للعمال فإنه من الصعب جدا أن تلبى رغبات جميع العمال وترضيهم ، خاصة فيما تعلق بأمر العمل، أين نجد تضارب وتناقض في هذه المصالح في كثير من الأحيان، وكل عمل يتمنى أن يعمل في المنصب الذي يريده وبالتوقيت الذي يناسبه ، وأكد من الصعب تحقيقه في الميدان ، وتبقى النتائج تعكس النية الصادقة للمؤسسة في مراعاة المصلحة الشخصية واحترام عمالها.

كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج أن عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS يقومون بمناقشة القرارات مع المسؤولين، ومستوى هذا النقاش متوسط حسب ما تؤكد قيم المتوسط الحسابي 3.37، وما أكدته كذلك نسب الاستجابات أين سجلنا نسبة 49.8% من عمال المؤسسة الذين يناقشون القرارات مع مسؤوليهم والمتعلقة بوظائفهم، في حين نسجل نسبة 19.4% من العمال الذين لا تمنح لهم الفرصة لمناقشة القرارات مع رؤساء عملهم.

الإدارة الحكيمة الواعية هي التي تستطيع استخراج أفضل ما في الموظف من إمكانيات وقدرات، معتمدة في ذلك على قدرتها على التعامل الحكيم الواعي معه، ومن هنا يمكننا أن نؤكد حقيقة أن أسلوب تعامل المدير مع موظفيه من أهم العوامل المؤثرة في تطور العمل وسيره قدماً نحو الأمام، حيث جاءت نتائج تعامل المدير والموظفين باحترام متبادل ذات متوسط حسابي مرتفع قدره 3.80 كما جاءت نسبة العمال الذين يقرون أن المدير يعاملهم باحترام 71.6% و التي تعكس أن كل عضو في المجموعة له قيمة متأصلة، كما جاءت نسبة 4.5% فقط ممن يرون عكس ذلك .

هناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة العاملين -الموظفين - في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليتته، والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه، وكذلك ثقة المؤسسة فيه ،وهنا في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي جاءت نتائج مناقشة المدير للنتائج المترتبة عن القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفة العامل ذات متوسط حسابي منخفض قيمته 3.16 ، و نسبة الاستجابات تبين ذلك ، حيث نجد حوالي 44.8% من العمال والموظفين يتم مناقشتهم في نتائج القرارات التي تخص مناصبهم في حين نسجل نسبة 25.4% من العمال لا تعطى لهم أي فرصة في مناقشة القرار، والقرارات الفردية هي القرارات التي ينفرد المدير باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، ويعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي والتسلطي في الإدارة. أما القرارات الجماعية فهي ثمرة جهد ومشاركة من جانب متخذ القرار مع

أولئك المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة يضيف جو من العدالة التنظيمية.

إن الاهتمام بحقوق الموظف عند اتخاذ قرار يخص وظيفته يساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة، وفي هذا الجانب جاء المتوسط الحسابي متوسط بقيمة 3.38 وكما هو مبين في نسبة الاستجابات حيث نسبة 56.7% يؤكدون أن رؤسائهم يهتمون بحقوقهم عند اتخاذ قرار يخص وظيفتهم، وهذا تأمينا لفاعلية الوظيفة العامة ولتوفير الاطمئنان، أما 16.9% منهم لا يشعرون باهتمام المدير بحقوقهم عند اتخاذ قرار يتعلق بعملهم.

يقضي الزملاء أوقات طويلة في العمل، ومن الضروري الحفاظ على المهنيّة، والاحترام المتبادل خلالها فيما بينهم، وخلق مسافة بين الزملاء حتى لا تتداخل الحياة الشخصية والعملية؛ لأن ذلك يُمكن أن يؤدي إلى سوء فهم في محيط العمل بين الزملاء، مما يؤثر على جودة العمل، حيث جاءت نتائج تشجيع المدير لبناء علاقات مبنية على المحبة والاحترام بين الموظفين بمتوسط حسابي متوسط قيمته 3.53، وكذا نسبة الاستجابات أين نجد نسبة 56.7% أكدوا ذلك، وفي نجاح المدير في تأسيس علاقات جيدة مبنية على الاحترام مع كل فرد من أفراد المؤسسة يشيع أجواء الألفة والتعاون بين كافة أعضائه ويقوي العلاقات فيما بينهم، أما نسبة 14.4% أعربوا عن نفيهم لهذا جملة وتفصيلا ولا يشعرون أن المدير يسعى إلى تحقيق علاقات بين الموظفين

تعتبر الشفافية بمثابة المناخ الملائم لنجاح الشركات والمؤسسات، لأن المفتاح لتوفير مناخ الدعم هو ترسيخ دعائم مبدأ الصراحة في الشركة، حيث تحصلنا على متوسط حسابي متوسط يقدر بـ 3.46 في مدى شفافية و وضوح المدير مع الموظفين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS، وهذا ما أكدته الاستجابات والتي كانت بنسبة 53.7% الخاصة بالعمال الذين أعلنوا عن شفافية معاملات المدير أما نسبة 16.4% فهم الفئة التي نفوا ذلك جملة وتفصيلا في حين 29.9% التزموا الصمت والحياد

2- عرض نتائج الصراع التنظيمي :

2-1- استجابة أفراد العينة على محور مستويات الصراع التنظيمي: تنقسم إلى ثلاثة أقسام

1. الصراع داخل الفرد:

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	لا أعرف ماهي مهامى فى منصب عملى بالضبط.	10	11	46	1.46	0.74
		14.9	16.4	68.7		
02	لا يوجد هناك وصف دقيق لمهامى فى منصب عملى.	09	12	46	1.44	0.72
		13.4	17.8	68.7		
03	أتلقى أوامر وتعليمات متعارضة من الرؤساء.	08	15	44	1.46	0.70
		11.9	22.4	65.7		
04	المهام التى أقوم بها أكثر من إمكانياتى وقدرتى .	05	14	48	1.35	0.62
		7.5	20.9	71.6		
05	المهام التى أقوم بها أقل من إمكانياتى وقدرتى.	16	15	36	1.70	0.83
		23.9	22.4	53.7		
06	أتلقى التوجيهات والتعليمات من عدة رؤساء.	23	15	29	1.91	0.88
		34.3	22.4	43.3		
07	لا يتم تقييمى على المهام التى أقوم بها فقط.	20	25	22	1.97	0.79
		29.9	37.3	32.8		
08	لا يوجد هناك تقدير للمجهودات التى أقوم بها.	25	15	27	1.97	0.88
		37.3	22.4	40.3		
09	لا أحس بانتمائى لجماعة العمل .	09	15	43	1.49	0.72
		13.4	22.4	64.2		
10	لا أحس بانتمائى للمؤسسة التى أعمل بها.	06	14	47	1.38	0.65
		09	20.9	70.1		
11	وظيفتى لا تحقق لى حاجتى المادية.	12	14	41	1.56	0.78
		17.9	20.9	61.2		
12	لا أشعر بالأمن و الطمأنينة فى عملى .	12	18	37	1.62	0.77
		17.9	26.9	55.2		

0.80	1.73	33	19	15	ت	لا ارغب في الحصول على مكانة مميزة في المؤسسة التي أعمل بها.	13
		49.3	28.4	22.4	%		
0.73	1.61	36	21	10	ت	أهدافي تتعارض مع أهداف جماعة العمل .	14
		53.7	31.3	14.9	%		
0.80	1.89	25	24	18	ت	تتعارض أهداف جماعة العمل فيما بينها .	15
		37.3	35.8	26.9	%		
0.75	1.64	35	21	11	ت	لا أصل إلى تحقيق أهدافي ضمن جماعة العمل .	16
		52.2	31.3	16.4	%		
0.81	1.70	35	17	15	ت	لا أستطيع أن أحدد بوضوح مشكلاتي في العمل.	17
		52.2	25.4	22.4	%		
0.77	1.61	38	17	12	ت	لست قادرا على فهم الأسباب المؤدية إلى مشكلاتي في العمل.	18
		56.7	25.4	17.9	%		
0.73	1.61	36	21	10	ت	لست قادرا على فهم العناصر المكونة لمشكلاتي في العمل.	19
		53.7	31.3	14.9	%		
0.65	1.52	38	23	06	ت	لست قادر على تحسين أدائي في العمل .	20
		56.7	34.3	09	%		
0.80	1.68	35	18	14	ت	تتعارض أساليب العمل مع معتقداتي الشخصية.	21
		52.2	26.9	20.9	%		
0.75	1.61	37	19	11	ت	تتعارض إجراءات العمل مع معتقداتي الشخصية.	22
		55.2	28.4	16.4	%		
0.76	1.63	814	383	277	ت	المجموع	
		55,2	26	18,8	%		

الجدول رقم (20) : استجابات أفراد العينة الصراع داخل الفرد

من خلال النتائج المسجلة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية المؤشرات الدالة على طبيعة الصراع داخل الفرد بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS جاءت بين ضعيفة و متوسطة المستوى وهو ما تؤكد قيم المتوسط الحسابي لمختلف البنود، أين تحصلنا على قيمة 1.46 بالنسبة للمتوسط الحسابي المتعلق بمدى معرفة العمال بمهامهم حيث جاءت نسبة 7.68% من العمال الذين هم على يقين بماهية الأعمال المنوطة بمناصبهم وذلك يؤكد مدى وعي الفرد بمهامه، أما نسبة 14.9% فهم العمال الذين يجهلون نوعا ما ماهي وظائفهم في المؤسسة.

أما فيما يخص الأوامر والتعليمات المتعارضة التي يتلقاها العمال من طرف رؤسائهم فقد جاءت النتائج ذات متوسط حسابي منخفض وهذا ما تظهره الاستجابات المسجلة أين جاءت نسبة 65.7% ينفون تلقيهم لأوامر متعارضة من رؤسائهم مما يظهر أن هناك اتفاق بين رؤساء مصالح الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرفِ CNAS ، وفي حين نجد نسبة 13.4% فقط من العمال الذين يقولون أن هناك تضارب في أوامر رؤسائهم مما يؤدي إلى حالة الشعور بالقلق وعدم اليقين وهذا يؤثر على الكفاءة المهنية .

بعدها تطرقنا إلى مدى توافق الجهد المبذول من طرف العامل مع منصبه وهل المهام المنوطة به أكثر من إمكانياته وقدرته فقد جاءت النتائج ذات متوسط حسابي منخفض 1.35 كما تؤكد الاستجابات المسجلة أين تحصلنا على نسبة 71.6% من العمال الذين هم راضين بمهامهم ويرونها مناسبة لإمكاناتهم وهذا ما يظهر وجود عدالة في توزيع الأعمال وأيضا ينقص من الصراعات بأنواعها بين الفرد ونفسه، بين الفرد والجماعة وبين الفرد والمنظمة، أما نسبة العمال الذين رأوا عكس ذلك فهم نسبة 7.5% فقط .

لكن في نفس السياق وأين تطرقنا للتساؤل : هل المهام المنوطة بمنصبك أقل من إمكانياتك وقدرتك؟ جاءت النتائج بمتوسط حسابي متوسط 1.70 وهذا ما تظهره الاستجابات المسجلة وذلك عبر نسبة 53.7% يرون التوافق في الكم ونوع المهام مع منصبهم وإمكاناتهم ، لكن حوالي 24% يرون أن مهامهم لا تتماشى وإمكاناتهم أما 22.4% فالتزموا الحياد.

أما في ما يخص تلقي التوجيهات والتعليمات من عدة رؤساء فقد كانت النتائج متوسطة المتوسط الحسابي بدليل الاستجابات المسجلة ، وهنا نرى تقارب في النسب أين سجلنا 43.3% ينفون ذلك أي أنهم يتلقون التعليمات فقط من مسؤولهم السلمي المباشر في حين نسبة 34.3% من العمال يتلقون التوجيهات والتعليمات من عدة رؤساء وهذا يؤدي إلى الشعور بعدم العدالة والقلق والذي يؤثر بدوره على المردود ، وأيضا نجد نفس النسبة 22.4% محايدة .

تقييم الأداء هو عبارة عن عملية مهمة تُنفذها الإدارات في مختلف أشكال المنظمة، وتحرص على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في المنظمة ، فتبدأ من عند الإدارة العليا وتنتهي بالموظفين في كافة الأقسام، ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تنفيذه بطريقة دقيقة ونظامية عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية ، عند تطرقنا إلى مدى تقييم الأداء المقدم جاءت النتائج على نحو متوسط للمتوسط الحسابي بقيمة 1.97 وبنسب متقاربة بين مؤيد و معارض وحياديين وهذا ما سجلته الاستجابات، حيث سجلنا نسبة 32.8% من العمال ما يشهد أن الإدارة تقوم بتقييم أداء العمال في حين نسبة 29.9% نفوا ذلك جملة وتفصيلا ، لكننا لاحظنا أن نسبة الحياد مرتفعة نوعا ما وتقدر ب 37.3% .

وينفس المتوسط الحسابي المتوسط 1.97 كانت نتائج الاستجابات المتعلقة بتقدير المجهودات المبذولة أيضا بنسب مقاربية فنسبة العمال الذين يرون أن أداءهم يتم تقييمه فهي 32.8% ، لكن نجد بنسبة 30% عمال يصرحون أنه لا يتم تقييم أداءهم مما يظهر نوع من التمييز وعدم وجود عدالة في تقييم المهام .

إن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتقانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها ، حيث سجلنا متوسط حسابي ضعيف حسب نتائج الاستجابات والذي قدر بـ 1.49 وهذا في إطار مدى انتماء العامل لجماعة العمل ، فجاءت نسبة 64.2% من العمال لهم انتماء لزملائهم في العمل ، وجاءت نسبة 13.4% من العمال الذين ليس لديهم أي انتماء لأحد.

وبنسبة 70.1% أبدوا عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS انتمائهم للمنظمة وهنا يكون سلوك الموظفة أو الموظف يفوق السلوك المتوقع منه من جانب المنظمة، حيث يكون لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

تحظى الأجور بأهمية كبيرة من عدة أطراف في المجتمع حيث يمثل الأجر أو المرتب للفرد المصدر الرئيسي للدخل، وهنالك أيضا مجموعة كبيرة من الأفراد تعتبر الأجر هو المصدر الأساسي للدخل، ومؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS كباقي المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي يبدي اهتماما كبيرا بأجور العمال وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي التي جاءت ضعيفة بقيمة 1.56، كما جاءت نسبة 61.2% من العمال أكدوا أن وظيفتهم تحقق لهم حاجتهم المادية، أما نسبة 17.9% أظهروا عكس ذلك .

يعتبر الأمن في المنظمة الركيزة الأساسية لبناء المؤسسات الحديثة وعاملاً رئيسياً في حماية منجزاتها والسبيل إلى رقيها وتقدمها لأنه يوفر البيئة الآمنة للعمل والبناء، ويبعث الطمأنينة في النفوس ويشكل حافزاً للإبداع والانطلاق إلى آفاق المستقبل، و مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS كغيرها من المؤسسات تحرص على أمن موظفيها وهذا ما يظهره المتوسط الحسابي الذي جاء متوسط بقيمة 1.62، كما نلاحظ نسبة 55.2% من العمال أقروا بوجود الأمن والاطمئنان في المؤسسة ، في حين نسبة 17.9% عبروا على انعدام الأمن ، أما الباقي والمتمثل في نسبة 26.9% التزموا الحياد.

الترقية هي اختيار أكفاء العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري، أي أن شاغل الوظيفة الجديدة يتحمل واجبات ومسؤوليات أكبر في مقابل ذلك يتمتع بمزايا

مادية أفضل مما كان يتمتع بها في الوظيفة السابقة ، وعند سؤالنا لموظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطرف على مدى رغبتهم في الحصول على مكانة مميزة في المؤسسة جاءت النتائج ذات متوسط حسابي متوسط بقيمة 1.72 وهذا ما تظهروه النتائج حيث جات نسبة 49.3% من العمال الذين أعربوا على رغبتهم في الترقية و الحصول على مكانة مميزة في المؤسسة أما نسبة 22.4% رفضوا حصولهم على أي ترقية ، أما نسبة 28.4% فضلوا عدم الخوض في هذا الموضوع .

يطلق علم الإدارة "العلاقات الفرعية" على العلاقات التي تنشأ بين الموظفين أو العمال، وقد اهتم واضعوا أسس الإدارة بهذا النوع من العلاقات مع تأسيس علم الإدارة ، وذلك لتأثير العلاقات بين زملاء العمل على سير العمل ككل ، فالإدارة تنظر إلى العلاقات الفرعية كميزة وعيب في نفس الوقت، وعند تساؤلنا عن مدى اتفاق أهداف العامل مع جماعات العمل جاءت النتائج بمتوسط حسابي ضعيف قيمته 1.61 ، أين سجلنا نسبة 53.7% من عمال المؤسسة الذين يؤكدون مدى التفاهم في ما بينهم و الذي بدوره يمثل ميزة حيث العمال والموظفين الذين تجمعهم علاقات طيبة يؤدون مهامهم بشكل أفضل خاصة عندما يكون العمل جماعياً، فوجود اتصال إنساني بين الموظفين أعمق من الاتصال المتعلق بالعمل يعزز التفاهم والتعاون والمشاركة، بالمقابل نسجل نسبة 14.9% من العمال يرون أن أهدافهم تتعارض مع أهداف جماعة العمل وهذا ما يؤدي إلى حالات من الإضراب أو الاستقالات الجماعية أو المؤامرات على الإدارة ، في حين نسبة معتبرة تقدر ب 31.3% من عمال المؤسسة فضلوا أن يكونوا محايدين .

فريق العمل الطبيعي دائماً به أفراد أكفاء وأفراد متوسطي الكفاءة وأفراد مبتدئين وكل مجموعة منهم يجب أن يكون لها أسلوب في التعامل مختلف عن الآخرين لتحقيق أقصى استفادة منهم، وعليه جاءت نتائج تعارض أهداف جماعة العمل فيما بينها ذات متوسط حسابي متوسط قيمته 1.89 وكذا نسبة الاستجابات أين نلاحظ أن نسبة 26.9% من عمال المؤسسة أكدوا تعارض أهداف جماعة العمل فيما بينها، بالمقابل نسجل نسبة 37.3% من العمال ينفون وجود هذا النوع من التعارض في العلاقات بين جماعة العمل حيث تحاول الإدارة أن تساعد على نمو علاقات طيبة بين الموظفين والعمال بالقدر الذي يساهم في تحسين العمل والإنتاج، لكن في نفس الوقت تحاول الإدارة أن تبقى متيقظة لتأثير هذه العلاقات السلبية على سير العمل، وتحاول أن تركز على الشخصيات المؤثرة والقيادية وتعطيها مهمات تخدم أهداف المؤسسة أو الشركة، أما النسبة المتبقية المتمثلة في 35.8% التزموا الحياد .

نتعرض للكثير من الضغوطات والمشاكل في حياتنا العملية تجعلنا معرضين للاستفزاز، سواء من المدراء أو الزملاء، أو حتى عامة الناس الذين يرتددون على مقر العمل، لذلك لا بد من محاولة ضبط الأعصاب، والتعامل بأريحية وتجنب الوقوع في المشاكل، ومن هذا المنطلق وكباقي المؤسسات أغلبية عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يستطيعون تحديد مشاكلهم في العمل ، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط

الحسابي 1.70 وكذا استجابات العمال ، حيث نلاحظ أن 52.2% من العمال يمكنهم تحديد مشاكلهم ومعرفة التعامل معها ، في حين 22.4% منهم يرون أنهم لا يمكنهم تحديد مشاكلهم بوضوح .

أما فيما يخص قدرة العمال في فهم الأسباب والعناصر المؤدية إلى مشكلات في العمل، فإن النتائج تبين أن أغلبية عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الطارف لهم الوعي الكافي لمشاكلهم المتداولة وتوفير بيئة العمل السليمة لمعالجتها وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 1.61، وكذا نسب استجابات العمال، حيث نلاحظ أن 56.7% من عمال المؤسسة لهم الوعي والفهم للأسباب المؤدية إلى مشكلاتهم ، في حين نجد نسبة 17.9% منهم لا يملكون الوعي الكافي للتعرف على الأسباب و العناصر التي تؤدي إلى حدوث مشكلات لهم في العمل .

تحسين أداء العمل يعني إنجاز أكثر وتحقيق أفضل النتائج مقارنة مع الإنجاز السابق، يمكن أيضا أن تعني الحصول على نفس النتيجة لكن في وقت أقل ، وحسب النتائج فإن عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطارف لهم القدرة لتحسين أدائهم في العمل وذلك بالتنمية الشخصية والمهنية على تجنب الأفكار السلبية التي تمنعنا من اتخاذ خطوات نحو تحسين الذات وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 1.52، وكذا نسب الاستجابات ، حيث نسجل نسبة 65.7% من العمال يدركون الطرق المثلى لتحسين أدائهم في العمل للوصول إلى أفضل النتائج، في حين نسجل نسبة 9% فقط يرون أنهم ليسوا قادرين على تحسين أدائهم في العمل، أما الباقي المتمثل في نسبة 34.3% التزموا الحياد .

نظرنا إلى عملنا ومفهومنا للأمن أيضا ناتجا جزئيا من معتقداتنا وقيمنا الشخصية التي توجه وتشكل هويتنا ونظرنا للعالم وتحدد كيفية قيامنا بعملنا، وتعتبر المعتقدات والقيم الشخصية مخزونًا قيمًا يساعدنا على المحافظة على تركيزنا وسلامتنا وبناء قدرتنا على الصمود ، وفي تعارض أساليب و إجراءات العمل مع معتقدات العامل الشخصية وحسب النتائج نرى أن عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطارف لا تتعارض أساليب و إجراءات العمل مع معتقداتهم الشخصية وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 1.68 وكذا نسب الاستجابات، حيث نلاحظ أن نسبة 52.2% من عمال المؤسسة أكدوا لنا أن أساليب و إجراءات العمل لا تتعارض مع معتقداتهم الشخصية وذلك لتوفر بيئة عمل سليمة تسمح لكل عامل بالشعور بالقدرة على التعبير عن القيم التي تلهمه ، في حين نجد حوالي 20.9% من العمال يرون أن معتقداتهم الشخصية متعارضة مع أساليب العمل، مع تسجيل نسبة حياد تقدر بـ 26.9%.

2. الصراع بين أفراد جماعة العمل:

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
23	هناك خلافات دائمة بين أفراد الجماعة .	19	17	31	1.82	0.85
		28.4	25.4	46.3		
24	أسلوب التعامل السيء هو سبب خلاف بين أفراد الجماعة .	46	08	13	2.49	0.80
		68.7	11.9	19.4		
25	يختلف أسلوب التعامل و الاتصال بين أفراد الجماعة.	40	16	11	2.43	0.76
		59.7	23.9	16.4		
26	أفراد الجماعة غير قادرين على التواصل فيما بينهم.	26	16	25	2.01	0.87
		38.8	23.9	37.3		
27	يختلف أفراد الجماعة في إدراكهم لإنجاز المهام.	27	19	21	2.08	0.84
		40.3	28.4	31.3		
28	لا يوجد توافق بين أفكار أفراد جماعة العمل.	21	27	19	2.02	0.77
		31.3	40.3	28.4		
29	لا يوجد توافق بين أهداف أفراد جماعة العمل .	20	22	25	1.92	0.82
		29.9	32.8	37.3		
30	يطغى العمل الفردي على روح التعاون الجماعي.	27	20	20	2.10	0.83
		40.3	29.9	29.9		
31	لا يتعاون أفراد جماعة العمل على حل المشكلات الفردية فيما بينهم .	20	22	25	1.92	0.82
		29.9	32.8	37.3		
32	يرغب كل فرد داخل جماعة العمل في البروز على حساب الآخرين.	25	20	22	2.04	0.84
		37.3	29.9	32.8		
0.82	المجموع	271	187	212	2.08	0.82
		40,4	28	31,6		

الجدول رقم (21) : استجابات أفراد العينة الصراع بين أفراد جماعة العمل

من خلال النتائج المسجلة في الجدول فإننا نلاحظ جميع المؤشرات الدالة على طبيعة الصراع بين أفراد

جماعة العمل بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS جاءت متوسطة المستوى وهو

ما تؤكد قيم المتوسط الحسابي لمختلف البنود والذي تؤكد الاستجابات المسجلة .

إن الجماعة ليست مجرد تجمع للأفراد كما يبين التعريف، وسلوك الأفراد في ظل انتمائهم للجماعة يختلف عن سلوكهم خارج إطار الجماعة (فردى)، والتفاعل الحاصل داخل أي جماعة يؤدي إلى تغير، وهذا التغير في جزء من الجماعة قد يؤثر على الأجزاء الأخرى، فخرج عنصر من الجماعة قد يغير من علاقة الأفراد فيها، إذاً يمكن القول بأن ديناميكية الجماعة هي التفاعل مضاف إليه عنصر التغير.

تعد مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين مطلباً أساسياً في قطاع الأعمال، حيث يتم توظيف الأشخاص بناءً على معايير مختلفة يضعها أصحاب العمل ومسؤولي التوظيف في الشركات، ويكون الاتصال الشفوي والكتابي من أساسيات التوظيف عادةً، ويتم تدريب الموظفين لشحن مهارات التواصل لديهم في الكثير من الشركات، بالإضافة إلى إمكانية التطور بهذه المهارات من قبل الشخص نفسه وهناك طرقاً عدة لفعل ذلك، وهنا تظهر لنا النتائج أن نسبة 59.7% تؤكد اختلاف أسلوب التعامل و الاتصال بين أفراد الجماعة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS .

إن مهارات التواصل الجيدة هي أكثر المهارات أهمية في بيئة العمل، فالتواصل يُعتبر أفضل وسيلة لتحقيق النجاح المهني، غير أن الأساليب الخاطئة في التواصل مع الآخرين قد يؤثر سلباً على مسيرتك المهنية. وعلى الرغم من تزايد أهمية مهارات التواصل في الحياة العملية، إلا أن الكثيرين ما يزالون يواجهون صعوبة في إتقانها، أما بخصوص تواصل الجماعة فيما بينهم في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطرف فإن النتائج تبين أن هناك نقص نوعاً ما في التواصل بين أفراد الجماعة ، وهو ما تؤكدته نتائج قيمة المتوسط الحسابي 2.01 وكذا نسب الاستجابات ، حيث نسجل نسبة 38.8% من العمال يؤكدون أن الجماعات تفتقر للتواصل في ما بينهم ، وكما نعلم أنّ جميع المؤسسات لها هيكل تنظيمي يوضح المستويات الإدارية، والسلطة، والمسؤولية، وإدارة العلاقات داخل المنظمة، وأي خلل في هذه الهيكل يؤدي إلى إعاقة التواصل الفعّال، كما نسجل نسبة 37.3% من العمال يرون أن هناك تواصل بين أفراد جماعة العمل، أما البقية التي تمثل نسبة 23.9% من العمال التزموا الحياد.

الإدراك هو العملية التي تتم بها معرفة الفرد لبيئته الخارجية التي يعيش فيها ولحالته الداخلية، أي إعطاء معنى للمحسوسات، وأكد في المؤسسات وخصوصاً الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطرف وفي مدى اختلاف أفراد الجماعة في إدراكهم لإنجاز المهام فإن مستوى المتوسط الحسابي متوسط ، وهو ما تؤكدته نسبة الاستجابات ، حيث نسجل نسبة 40.3% من العمال أقرروا بوجود اختلاف بين أفراد الجماعة في إدراكهم لإنجاز المهام أما نسبة 31.3% من العمال كان لهم رأي معاكس بمعنى أن أفراد الجماعة ليس لهم اختلاف في مدى إدراكهم لإنجاز المهام .

لا شك أن الأفراد يقومون بأداء أعمالهم في جماعات، وتنشأ بين العاملين في هذه الجماعات علاقات عمل، وتتكون بينهم روابط وصلات شخصية واجتماعية، وحسب النتائج فإن عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطرف لا يوجد هناك توافق بين أفكار أفراد جماعة العمل وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.02 ، وكذا نسب الاستجابات ، حيث نسجل نسبة 31.3% من العمال الذين لا يجدون أي توافق بين أفكار أفراد الجماعة وهذا ربما لطبيعة العمل الذي يؤديه الأفراد ومدى توافقه مع ميولهم وقدراتهم أو القيم والمبادئ التي توجد عند الأفراد، ودرجة اتساقها مع قيم المنظمة ومبادئها ، بالمقابل نسجل نسبة 28.4% من العمال يرون أن هناك توافق كبير بين أفكار أفراد جماعة العمل الذي من شأنه أن يعتبر مجالاً لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وموضوعات أخرى غير العمل، كما جاءت نسبة الحياد معتبرة وقدرت بـ 40.3%

العمل الجماعي وسيلة لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال، فاليد الواحدة لا تصفّق كما أنّ اليد الواحدة لا تتجزأ، والأهداف تحتاج إلى تكاتف وتضافر الجهود؛ فسنة الحياة والكون قائمة على تكامل الأدوار وتسخير البشر لبعضهم البعض، وبخصوص روح التعاون الجماعي داخل المؤسسة وحسب النتائج فإننا نلاحظ أن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطرف يطغى عليها العمل الفردي ، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.10، وما عبر عنه عمالها ، حيث نجد 40.3% منهم يرى أن العمل الفردي يطغى على روح التعاون الجماعي ، في حين نجد نسبة 29.9% يرون عكس ذلك .

إنشاء مجموعات عمل جماعي في بيئة العمل يقوي العلاقات بين الموظفين، ويخلق بيئة يفخر بها الموظفين بشأن إنجازاتهم الشخصية والمستقلة، ويحتفلون بمساهمات زملاء العمل الآخرين بنفس الوقت، ويعملون معا بالرغم الاختلافات بينهم، وحل المشاكل والنزاعات التي تطرأ في فريق العمل عن طريق تسوية المشكلة فيما بينهم وشرح الأفكار المتضاربة بدلا من الذهاب إلى المدير والتوسط فيما بينهم، ومع الوقت تصبح عادة يومية بين الموظفين، وفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطرف، وحسب النتائج التي تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 1.92 ، وما تؤكد كذلك الاستجابات أين نجد نسبة 37.3% من عمال المؤسسة يؤكد على وجود تعاون بين أفراد جماعة العمل على حل المشكلات الفردية فيما بينهم، بالمقابل نسجل نسبة 29.9% من العمال يرون غياب هذه الصفات بين أفراد جماعة العمل.

الأنايية هي الحالة التي تغلب فيها على الفرد دوافعه ورغباته الذاتية دون النظر إلى رغبات أو مصالح الآخرين، ومن ثم تتعارض مع الروح الاجتماعية حتى لو اتسع نطاقها، وصبغت اتجاه فريق من الأفراد، وبخصوص رغبة كل فرد داخل جماعة العمل في البروز على حساب الآخرين وحسب النتائج فإن عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطرف لهم مستوى متوسط من الرغبة في البروز على حساب زملائهم ، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.04 ، وكذا نسبة الاستجابات ، حيث نسجل نسبة 37.3%

من عمال المؤسسة يرون أن هناك عمال يملكون الرغبة في البروز داخل جماعة العمل على حساب زملائهم، في حين جاءت نسبة 32.8 % من العمال يرون عكس ذلك.

3- الصراع بين جماعات العمل :

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
33	تتنازع جماعات العمل داخل المصلحة الواحدة على الموارد المتاحة .	18	25	24	1.91	0.79
		% 26.9	37.3	35.8		
34	تتنازع جماعات العمل بين المصالح المختلفة على الموارد المتاحة.	15	22	30	1.77	0.79
		% 22.4	32.8	44.8		
35	يحدث الصراع داخل جماعات العمل بسبب التنافس على الأداء .	11	31	25	1.79	0.70
		% 16.4	36.3	37.3		
36	تتنازع مختلف المصالح فيما بينها على أداء نفس الأعمال.	10	28	29	1.71	0.71
		% 14.9	41.8	43.3		
37	تتنازع مختلف المصالح نتيجة تداخل المهام فيما بينها.	20	25	22	1.97	0.79
		% 29.9	37.3	32.8		
38	يتدخل بعض الرؤساء في توجيه نشاطات المصالح الأخرى.	41	16	10	2.46	0.74
		% 61.2	23.9	14.9		
39	لا يوجد تنسيق بين المصالح المختلفة في تنفيذ المهام .	17	21	29	1.82	0.81
		% 25.4	31.3	43.3		
40	لا توجد مبادرات للتعاون في تنفيذ المهام بين جماعات مختلف المصالح.	21	22	24	1.95	0.82
		% 31.3	32.8	35.8		
41	لا يوجد هناك تعاون في حل مشكلات العمل بين جماعات مختلف المصالح.	19	23	25	1.91	0.81
		% 28.4	34.3	37.3		
42	تتسبب بعض المصالح في خلق أسباب الصراع لعرقلة نشاط المصالح الأخرى.	27	15	25	2.02	0.88
		% 40.3	22.4	37.3		
0.78	المجموع	199	228	243	1.93	0.78
		% 29,7	34,03	36,27		

الجدول رقم (22) : استجابات أفراد العينة الصراع بين جماعات العمل

من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن جميع العبارات و المؤشرات الدالة على طبيعة الصراع بين جماعات العمل بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS جاءت متوسطة المستوى وهو ما تؤكد قيم المتوسط الحسابي لمختلف البنود ، ففيما يتعلق بتنازع جماعات العمل فإن النتائج تبين أن مستوى التنازع متوسط وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 1.91 ، والذي تؤكد الاستجابات المسجلة، حيث نجد أن نسبة 29.6% أقرروا بوجود تنازع بين جماعات العمل داخل المصلحة الواحدة على الموارد المتاحة ، بالمقابل نسجل نسبة 35.8% من العمال ينفون وجود هذا النوع من التنازع .

أما بخصوص النزاع بين المصالح، فإن النتائج تبين أن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطرف تحوي كغيرها من المؤسسات على نزاعات بين جماعات العمل في المصالح المختلفة على الموارد المتاحة، وهو ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 1.77 ، وكذا نسب استجابات العمال، حيث نسجل نسبة 44.8% من العمال ينفون وجود هذا النوع من النزاعات الذي يحدث بين جماعات العمل في المصالح المختلفة على الموارد المتاحة، بالمقابل نجد نسبة 22.4% من العمال يؤكدون على وجود صراع بين جماعات العمل والمؤكد على الموارد المتاحة، كما كانت نسبة التزمتم الحياد وتقدر بـ 32.8%.

الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وأيضا لقياس فاعلية جماعات العمل ولذلك يجب أن نربط بين أدائها الفعلي والمستويات التي حددت كأهداف لها، وهو ما يحدث صراع بين جماعات العمل، وحسب النتائج فإن جماعات العمل في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطرف في صراع بسبب التنافس على الأداء ، وبمستوى متوسط حسب ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 1.79 ، وما عبر عنه العمال، أين نسجل 37.3% من العمال ينفون وجود هذا النوع من الصراع بين جماعات العمل لديهم ، في حين 16.4% فقط من العمال أكدوا حدوث هذا النوع من الصراع ، كما جاءت نسبة معتبرة تقدر بـ 36.3% من العمال قرروا التزام الحياد .

أما بخصوص تنازع المصالح فيما بينها على أداء نفس الأعمال، فإن النتائج تبين أن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطرف تحرص على التسيير الحكيم لمصالحها وإدارة مهام الموظفين وتنظيم فريق العمل لمنعها من الصراع فيما بينها من أجل أداء نفس العمل، وهو ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 1.71، وكذا نسب استجابات العمال ، حيث نسجل نسبة 43.3% من عمال المؤسسة الذين يؤكدون عدم وجود تنازع بين المصالح من أجل أداء نفس الأعمال ، بالمقابل نسجل نسبة 14.9% من العمال يرون وجود هذا النوع من التنازع ، كما نسجل نسبة حياد قدرت بـ 41.8% .

التدخل في عمل الآخرين يسبب حساسية بين الموظفين بحيث أن لكل شخص عمله وتخصصه وأسلوبه في الأداء ، فأتساءل التدخل بعض الرؤساء في توجيه نشاطات المصالح الأخرى يقلل من شأن الموظف وإحساسه بالنقصان وعدم الخبرة الكافية، وحسب النتائج فإن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS

الطارف تمنع هذا النوع من التصرفات بالحدوث، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي مرتفع 2.46 ، وما تؤكد كذلك نسب الاستجابات أين نسجل نسبة 61.2% من العمال يؤكدون عدم تدخل رؤساء المصالح في توجيه نشاطات المصالح الأخرى ، بالمقابل نجد 14.9 % فقط من العمال يرون ان هناك بعض الرؤساء ممن يتدخل في نشاطات المصالح الأخرى .

وعند التطرق للتنسيق بين المصالح المختلفة في تنفيذ المهام يتبين لنا أن هناك تعاون بين العمال داخل المؤسسة وهذا يرجع للروح المعنوية العالية بين العمال ووجود تنسيق بين مصالحيهم، لأنه من الضروري وجود نوع من المساعدة داخل المؤسسة لتحقيق التكامل وبناء العلاقات بين العمال، وهذا ما تظهره قيمة المتوسط الحسابي 1.82 ، وكذا نسبة استجابات العمال ، حيث صرحت النسبة الأعلى من العمال بأن هناك تنسيق بين مصالح أقسام المؤسسة قدرت ب 43.3% وأن نسبة عدم وجود تنسيق بين مصالحي المؤسسة تقدر ب 25.4%، وهو ما يدل على أن المؤسسة تعمل في تكامل، وهذا لعدم وجود فصل بين عمل مصلحة عن الأخرى وهو ما يؤدي إلى تحقيق أهداف العمال والمؤسسة معا، زد على ذلك فإن هذا دليل على وجود عنصر التعاون بين الإدارة والعمال والتكامل بينهما.

كما يعد التوافق والانسجام الاجتماعي بين أعضاء جماعة العمل جوهرية وأساسية يؤثر في إنتاجيتها وليس ظروف ومناخ العمل المادي فقط.

وفي ما يخص المبادرات للتعاون في تنفيذ المهام بين جماعات مختلف المصالح، فإن النتائج تبين أن عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطارف لا يميلون كثيرا للمبادرات للتعاون في تنفيذ المهام، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 1.95 وما عبر عنه عمالها، حيث نجد نسبة 35.8% منهم يرون أن هناك مبادرات للتعاون في تنفيذ المهام والتي بدورها لا يؤدي إلى هدر الوقت وتقلل من مدة الوقت الضائع في العمل وبذلك لا يكون هناك نقص في ناتج العامل وأداءه، بالمقابل نجد نسبة 31.3% يرون عكس ذلك.

من أهم مميزات العمل الجماعي مواجهة المشاكل المعقدة حيث يمكن للمجموعة أن تواجه المشاكل الصعبة والعميقة بشكل أفضل من عمل الفرد وحده، لأنها تمتلك مهارات وخبرات متنوعة أكثر، وحسب النتائج تبين أن عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطارف يملكون نوع من روح التعاون في حل مشكلات العمل بين جماعات مختلف المصالح ، حيث سجلنا قيمة متوسطة للمتوسط الحسابي 1.91 ، وكذا نسبة الاستجابات أين نلاحظ أن نسبة 37.3% من العمال الذين يقرون بروح التعاون المتواجدة بين جماعات مختلف المصالح في حل المشاكل، في حين تأتي نسبة 28.4% من العمال لا يرجحون فكرة وجود أي نوع من أنواع التعاون بين جماعات مختلف المصالح.

يعتبر من الأسباب الرئيسية في الصراع بين المجموعات، والمقصود بذلك المدى الذي تعتمد فيه مجموعتان وتحتاج كل منهما إلى الأخرى لتنجز عملها وتحقق أهدافها، وهذا الموقف يحتاج إلى التعاون المتبادل

بين المجموعتين إلا أنه ينشأ عنه صراعات قد تكون حادة تؤدي إلى التوتر والقلق والإحباط، وبالتالي يمكن استنتاج كلما زادت العلاقات الاعتمادية زادت حدة الصراع، وحسب النتائج المسجلة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطارف ، تتسبب بعض المصالح في خلق أسباب الصراع لعرقلة نشاط المصالح الأخرى وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.02 وكذا نسب الاستجابات ، حيث نسجل 40.3% من العمال يؤكدون أن بعض المصالح تتسبب في خلق أسباب الصراع لعرقلة نشاط المصالح الأخرى وهذا لعدم وجود مراقبة ومتابعة وعدم وجود لوائح تحكم العلاقات بين الإدارات، في حين نسجل نسبة 37.3% يرون أن مصالحهم لا تتسبب في أي صراعات .

2-2- استجابة أفراد العينة على محور أنماط إدارة الصراع:

1- نمط القوة والسيطرة

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تميل الإدارة إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف.	ت	23	21	2.02	0.81
		%	34.3	31.3		
02	تنتهي الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح بمناقشتها.	ت	19	21	1.97	0.77
		%	28.4	31.3		
03	تنتهي الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات كفيلة بإنهائه.	ت	24	13	2.16	0.73
		%	35.8	19.4		
04	تتمسك الإدارة بالحلول التي قدمتها لحل الصراع.	ت	21	12	2.13	0.69
		%	31.3	17.9		
05	تعتمد الإدارة على السلطة في التعامل مع أطراف الصراع	ت	26	13	2.19	0.74
		%	38.8	19.4		
06	تكون الإدارة حازمة في متابعة القرارات.	ت	39	05	2.50	0.63
		%	58.2	7.5		
07	تتجاهل الإدارة إرضاء جميع رغباتنا	ت	11	16	1.92	0.63
		%	16.4	23.9		
	المجموع	ت	163	101	2.13	0.71
		%	34,8	21,5		

الجدول رقم (23) : استجابات أفراد العينة نمط القوة والسيطرة

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ أغلبية المؤشرات توحى بأنّ إدارة المؤسسة تستخدم أساليب السيطرة لحل الصراع بمستوى متوسط فقط، وهو ما تبينه مختلف قيم المتوسط الحسابي لبنود وعبارات هذا المحور، فبالنسبة لمستوى فرض الإدارة للحلول المناسبة فإن قيمة المتوسط الحسابي 2.02 تبين أنّها تفرضها بمستوى متوسط، وذلك باتفاق الموظفين حيث لم نسجل تباين واختلاف في إجاباتهم حسب ما تبينه قيمة الانحراف المعياري 0.81، والتي تؤكد تقارب وجهات نظر موظفي المؤسسة في مستوى فرض الإدارة للحلول في حالة وجود صراع تنظيمي.

ومن جهة أخرى فإنّ إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS تقوم بإنهاء الصراع القائم بأوامر صارمة وذلك بمستوى متوسط فقط حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 1.97، أي أنّها لا تستخدم هذا الأسلوب بقوة وفي جميع الحالات، لكن هناك ظروف وعوامل تجعل الإدارة تفرض صرامة القانون، وهو نفس الشيء بالنسبة لاتخاذ القرارات الكفيلة بإنهاء الصراع، حيث تبين قيمة المتوسط الحسابي أنّ الإدارة تتخذ قرارات لإنهاء الصراع بمستوى متوسط فقط، وقد تسعى الإدارة للتمسك بتلك القرارات التي تتخذها لحل الصراع، وهذا التمسك كذلك جاء بمستوى متوسط حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.13، وبانحراف ضعيف 0.69 ما يعكس تقارب اتجاهات الموظفين وعدم وجود تباين في ذلك.

وحسب النتائج كذلك فإنّ الإدارة تعتمد على السلطة لفض النزاعات وحل الصراع، ومستوى استعمالها للسلطة متوسط حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.13، وهو ما يبين أنّ إدارة الصندوق CNAS تستخدم السلطة أحيانا لحل الصراعات القائمة ووضع الحلول المناسبة، بالمقابل فإننا نلاحظ من النتائج أنّ الإدارة تكون حازمة في متابعة القرارات المتخذة ولا تتهاون في تنفيذها، ومستوى الحزم مرتفع حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.50، وذلك من أجل ضبط الأمور والحفاظ على الاستقرار الداخلي والسير الحسن للمهام والأنشطة، ومهما كان هذا الصراع وهذه الصرامة والحزم فإنّ الإدارة لا تتجاهل رغبات الموظفين وتسعى لإرضاء الجميع دون المساس بالحقوق والواجبات.

2- نمط التعاون :

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
08	تهتم الإدارة بالتعرف على جميع رغباتنا	ت	13	36	18	1.92
		%	19.4	53.7	26.9	
09	تسعى الإدارة باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد الحلول.	ت	24	31	12	2.17
		%	35.8	46.3	17.9	
10	تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات.	ت	20	34	13	2.10
		%	29.9	50.7	19.4	
11	تسعى الإدارة إلى التعامل مع اهتمامات الآخرين	ت	33	22	12	2.31
		%	49.3	32.8	17.9	
12	تشجع الإدارة على تثبيت فكرة أننا جميعا في قارب واحد.	ت	29	25	13	2.23
		%	43.3	37.3	19.4	
13	تشجع الإدارة العاملين على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها..	ت	25	28	14	2.16
		%	37,30	42	20,9	
14	تفضل الإدارة استخدام المنطق السليم والموضوعية في علاج الصراع.	ت	17	33	17	2.23
		%	25,4	49	25,4	
15	تسعى الإدارة إلى توجيهنا لطرح أفكارنا ومناقشتها	ت	18	37	12	2.08
		%	26.9	55.2	17.9	
0.70	المجموع	ت	179	246	111	2.15
		%	33,4	45,9	20,7	

الجدول رقم (24) : استجابات أفراد العينة نمط التعاون

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS تستخدم أساليب التعاون في إدارتها للصراعات التنظيمية التي تنشأ بالصندوق، وتختلف هذه الأساليب من موقف إلى آخر ومن حالة إلى أخرى، وبصفة عامة فإنّ مستوى استخدامها لأساليب التعاون متوسط حسب ما تبينه قيم المتوسط الحسابي لمختلف البنود والمؤشرات، حيث نلاحظ أنّ الإدارة تهتم بالتعرف على مختلف رغبات العمال والموظفين من أجل تفادي الصراعات والاختلافات، وخلق جو عمل ملائم ومستقر وخال من النزاعات، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 1.92، أي أنّ الإدارة تسعى لمعرفة رغبات ومطالب الموظفين بمستوى متوسط، وفي حالة وجود مشكلات أو اختلافات ونزاعات فإنّ إدارة الصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي تقدم مساعدات للآخرين لإيجاد حلول للمشكلات المطروحة ومساعدتهم على تخطي مختلف الصعوبات التي تعيق استقرارهم المهني والوظيفي، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.17، وتعمل كذلك على التقرب من أفرادها ومعرفة مختلف اهتماماتهم وانشغالاتهم الوظيفية والاجتماعية، تفاديا للصراع والتشنج. ومن جهة أخرى فإنّ النتائج تبين أنّ الموظفين أفراد عينة الدراسة يرون أنّ إدارتهم تعمل على تقديم حلول جذرية للمشكلات المطروحة والقضاء عليها نهائياً، وعدم ترك أي مؤشر من مؤشراتهما، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.31، حتى لا تتحول هذه المشكلات وتتطور على نزاع أو صراع، وهي سياسة حكيمة ورشيده من الإدارة في التعامل مع مؤشرات الصراع، وحل المشكلات التنظيمية في إطارها المشروع، وبما يخدم مصلحة المؤسسة، وهذا الحل للمشكلات لا يكون من طرف الإدارة لوحدها، بل تعمل على توضيح المشكلات وتفسيرها وتقديم المعلومات الكافية للموظفين من أجل المساهمة في وضع الحلول الممكنة، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.16، وهو ما يبيّن فعلا سعي الإدارة إلى مشاركة أفرادها في فهم وقراءة المشكلات قبل البدء في حلها.

كما نسجل من النتائج أنّ الإدارة تفضل استخدام المنطق السليم في علاج الصراع والقضاء عليه من خلال تحكيم العقل واحترام الآخرين وتحقيق المصلحة العامة على حساب المصالح الفردية، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.31، والتي تعكس حرص الإدارة على تقديم الحلول المنطقية دون إفراط ولا تفريط، كما تبين النتائج كذلك أنّ الإدارة تتقبل مختلف اقتراحات وأفكار الموظفين من أجل حل الصراعات، وتوليها كل الاهتمام حتى يتسنى لها جمع مختلف الاتجاهات والآراء الصالحة والممكنة لحل الصراع وتقديم حلول ناجعة وفعالة، دون الاعتماد على القرارات الارتجالية والأفكار الأحادية مفضلة في ذلك مبدأ التعاون والمشاركة الجماعية في إدارة وحل الصراع.

3-نمط التسوية:

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	تحاول الإدارة أن تجد حلا وسطا للصراع	ت	28	29	10	2.26
		%	41.8	43.3	14.9	
17	تعمل الإدارة على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة	ت	25	33	09	2.23
		%	37.3	49.3	13.4	
18	تعمل الإدارة على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع لمعالجة الصراع	ت	24	30	13	2.16
		%	35.8	44.8	19.4	
19	تتعامل الإدارة مع الصراع وفق مبدأ خذ وابدل مجهود أكثر	ت	14	37	16	1.97
		%	20.9	55.2	23.9	
20	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف المتصارعة	ت	28	28	11	2.25
		%	41.8	41.8	16.4	
21	تعمل الإدارة على التوفيق بين آراء أطراف الصراع للحصول على رضا الجميع	ت	22	28	17	2.07
		%	32.8	41.8	25.4	
22	تعمل الإدارة على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع	ت	22	29	16	2.08
		%	32.8	43.3	23.9	
0.71	المجموع	ت	163	214	92	2.15
		%	34,8	45,6	19,6	

الجدول رقم (25) : استجابات أفراد العينة نمط التسوية

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS تستخدم أساليب التسوية في إدارتها للصراعات التنظيمية التي تنشأ بالصندوق، وتختلف هذه الأساليب من موقف إلى آخر ومن حالة إلى أخرى، وبصفة عامة فإنّ مستوى استخدامها لأساليب التسوية متوسط حسب ما تبينه قيم المتوسط الحسابي لمختلف البنود والمؤشرات، حيث نلاحظ أنّ الإدارة تحاول أن تجد حلا وسطا للصراع وذلك بمستوى متوسط، حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.26، وهناك توافق بين الموظفين في استجاباتهم حسب ما تبينه قيمة الانحراف المعياري 0.70، التي تبين فعلا عدم وجود تباين واضح بين الموظفين في نظرهم إلى محاولة الإدارة إيجاد حلا وسطا للصراع.

كما نسجل كذلك عمل الإدارة على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة لتجنب احتدام الصراع بينهم وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.23، والتي تعكس فعلا مدى سعي الإدارة إلى توعية

الأطراف المتنازعة وتوضيح أوجه الصراع ونتائجه، ومن جهة أخرى فإنّ الإدارة تلجأ أحياناً إلى أسلوب التفاوض كوسيلة لحل الصراع بين الأطراف وتقريب أوجه الاختلاف، هذا التفاوض المبني على النقاش والحوار الفعال، وتبادل الآراء بين الجميع، وتوحيد الأفكار للوصول إلى حل وتسوية ترضي جميع الأطراف، وحسب قيمة المتوسط الحسابي 2.16 فإنّ أسلوب المفاوضات يستخدم بمستوى متوسط وفي حالات وظروف ملائمة تماشياً مع طبيعة الصراع وأسبابه والأطراف المتصارعة.

كما تلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى التغاضي عن العديد من الأمور من أجل إرضاء الجميع وتوفير أجواء ملائمة وظروف توافقية بين جميع الأطراف، خاصة إذا كان هذا التغاضي لا يؤثر سلباً على باقي النشاطات والبنى التنظيمية والوظيفية، وتكون له نتائج إيجابية وفي مصلحة الجميع، كما تعمل الإدارة كذلك على التوفيق بين الأطراف المتنازعة، وتقديم حلول مناسبة وشروط مرضية، والتقليل من الهوة الموجودة بين الأطراف، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.07، كما تلجأ كذلك إلى تحقيق المنافع لمختلف الأطراف المتنازعة، وتوفير المطالب وإشباع الحاجات والرغبات المطلوبة، تجنباً لاحتدام الصراع واستمراره أو توسعه على حساب المصلحة العامة للمؤسسة.

4- نمط التجنب:

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
23	تحاول الإدارة أن لا تحرج الآخرين في حل الصراع	14	31	22	1.88	0.72
		20.9	46.3	32.8		
24	تحاول الإدارة مراعاة رغبات الآخرين أثناء المفاوضات	23	27	17	2.08	0.77
		34.3	40.3	25.4		
25	تحاول الإدارة مراعاة رغبات الآخرين أثناء المفاوضات	20	27	20	2.00	0.77
		29.9	40.3	29.9		
26	تميل الإدارة إلى تهدئة الموقف في حالة اشتداد الصراع	27	26	14	2.19	0.76
		40.3	38.8	20.9		
27	تميل الإدارة إلى تهدئة الموقف في حالة اشتداد الصراع	25	29	13	2.17	0.73
		37.3	43.3	19.4		
28	تتجنب الإدارة مناقشة من يختلفون معها	18	31	18	2.00	0.73
		26.9	46.3	26.9		
29	تتجنب الإدارة مناقشة من يختلفون معها	23	25	19	2.05	0.79
		34.3	37.3	28.4		
30	تتجنب الإدارة مواجهة الصراع بشكل مباشر	19	29	19	2.00	0.75
		28.4	43.3	28.4		
31	تتجنب الإدارة مواجهة الصراع بشكل مباشر	08	28	21	1.80	0.63
		11.9	56.7	31.3		
32	تتجنب الإدارة الصراع عندما يمكن للمتنافسين حل الصراع بصورة أفضل	13	41	13	2.00	0.62
		19.4	61.2	19.4		
33	تتجنب الإدارة الصراع عندما يمكن للمتنافسين حل الصراع بصورة أفضل	18	32	17	2.01	0.72
		26.9	47.8	25.4		
34	تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون مشكلة ضئيلة	19	28	20	1.98	0.76
		28.4	41.8	29.9		
	المجموع	230	358	216	2.01	0.73
		28,6	44,5	26,9		

الجدول رقم (26) : استجابات أفراد العينة نمط التجنب

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS تستخدم أساليب التجنب في إدارتها للصراعات التنظيمية التي تنشأ على مستواها، وتختلف هذه الأساليب باختلاف الظروف المحيطة وطبيعة الصراع والأطراف المعنية به، وبصفة عامة فإنّ مستوى استخدامها لأساليب التجنب متوسط حسب ما تبينه قيم المتوسط الحسابي لمختلف البنود والمؤشرات، حيث نلاحظ أنّ الإدارة تحاول عدم إخراج الموظفين والعمال في حل الصراع، من خلال احترام الجميع وعدم الدخول معهم في احتدام أو مناقشات، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 1.88، كما تسعى الإدارة إلى مراعاة رغبات الأطراف المتصارعة أثناء التفاوض دون تمييز بينهم، ودون التخلي عن مطالبهم أو تركها جانبا، وهو ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.08، وهذا يبين فعلا مدى حرص الإدارة على تجنب الصراع والابتعاد عن كل ما يدججه.

ومن جهة أخرى فإنّ الإدارة تميل دوما إلى تهدئة الموقف في حالة اشتداد الصراع ولا تزيد من انتشاره أو امتداده، من أجل ربح الرهان والسيطرة على الأوضاع، وحتى لا تزداد الأوضاع سوءا فإنها تحاول التقليل من وجهات النظر المتعارضة والتقريب بين الأفكار والآراء، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.17، وهو فعلا يبين حرص الإدارة على لم الشمل والتقليل من أسباب التفرقة والتشتت، مع تجنب النقاش مع من يختلفون معها، لأن هذا النقاش قد يتحول إلى اختلاف ونزاع، ويتطور ليصبح صراع متشعب، وعليه فإنه من الضروري عدم الخوض في النقاشات السلبية والتي لا تعود بالفائدة على الأوضاع الراهنة والمستقبلية.

وحسب النتائج دائما فإنه في بعض الأحيان يخرج الصراع عن السيطرة الأولية ويشد بين الأطراف المتصارعة، وتزداد الخلافات تطورا، وهو ما يدفع بالإدارة إلى محاولة تخفيف حدة تلك الخلافات عن طريق تجاهلها وعدم إعطائها قيمة مباشرة وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.05، حتى أنّ الإدارة تتجنب مواجهة الصراع بشكل مباشر في أغلب الأحيان ولا تعزز مسباته أو تؤجج بعض جوانبه، لأن المواجهة المباشرة تفتح العديد من الجبهات والأبواب التي لا تفيد الإدارة في حالة صراع تنظيمي قائم.

ومن جهة أخرى إنّ إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS تتجنب الصراع في حالة قدرة المتصارعين على حله بصورة أفضل، معطية الأولوية للأفراد المتصارعة لتقديم حلولهم واقتراحاتهم بشأن الظروف والأسباب التي أدت إلى تنازعهم، وهذا من شأنه أن يقلل من حدة الصراع بين المتصارعين، كما أنّ الإدارة تتجنب الصراع نهائيا في حالة ما إذا كانت لا فائدة منه ولا فائدة من التدخل بين المتصارعين وليس هناك مشكلة كبيرة وأسباب تدفع الإدارة الى التدخل، ويبقى تجنبه أحسن وأولى من التدخل وإعطائه أهمية فوق العادة، وتضخيم الأمور التي تبقى بسيطة وغير معقدة.

5- نمط التنازل:

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
35	تتفادى الإدارة مواقف قد تؤدي إلى إثارة الصراع	18	32	17	2.01	0.72
		26.9	47.8	25.4		
36	تضحى الإدارة برغباتها من أجل رغبات الآخرين	07	36	24	1.74	0.63
		10.4	53.7	35.8		
37	تجعل الإدارة علاقة العمل للأطراف المتنازعة في أضيق الحدود	10	33	24	1.79	0.68
		14.9	49.3	35.8		
38	تحاول الإدارة أن تعمل كل ما هو ضروري لتفادي حدوث التوتر	24	28	15	2.13	0.75
		35.8	41.8	22.4		
39	تتخذ الإدارة موقف السكوت الذي لا يثير العواصف ويزيد من حدة الخلاف	16	35	16	2.00	0.69
		23.9	52.2	23.9		
40	هناك أوقات تترك الإدارة الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة	11	37	19	1.88	0.66
		16.4	55.2	28.4		
41	تراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها	21	27	19	2.02	0.77
		31.3	40.3	28.4		
المجموع		107	228	134	1.94	0.70
		22,8	48,6	28,6		

الجدول رقم (27) : استجابات أفراد العينة نمط التنازل

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS تستخدم أساليب التنازل في إدارتها للصراعات التنظيمية التي تنشأ بالمؤسسة، وتختلف هذه الأساليب من موقف إلى آخر ومن حالة إلى أخرى، وبصفة عامة فإنّ مستوى استخدامها لأساليب التنازل متوسط حسب ما تبينه قيم المتوسط الحسابي لمختلف البنود والمؤشرات، حيث نلاحظ أنّ الإدارة تتفادى المواقف التي قد تؤدي إلى إثارة الصراع، وذلك بمستوى متوسط حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.01، أي أنّ الإدارة تعتمد على ذلك في ظروف وأوقات معينة، كما أنّ النتائج تبين أنّ الإدارة تضحى برغباتها من أجل رغبات الآخرين لتجنب احتدام الصراع، وذلك بمستوى متوسط كذلك، وهو نفس الشيء نسجله فيما يتعلق بتضييق الإدارة لعلاقات العمل بين الأطراف المتصارعة من أجل إدارة الصراع ووضع حل له.

كما نسجل كذلك من خلال النتائج سعي الإدارة إلى تفادي حدوث التوتر الناجم عن الصراعات التنظيمية وتقدم كل ما هو ضروري لتفادي ذلك، وهو ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.13 ، وهذا أسلوب من أساليب التنازل حتى تستطيع التحكم في زمام الأمور وتهدئة الأوضاع، كما تلجأ كذلك إلى السكوت للتقليل من حدة الصراع وعدم لفت الانتباه وهو ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.00، كما نجد في بعض الحالات ترك الإدارة الآخرين لحل النزاع والصراع ولا تتدخل في ذلك، وتحملهم مسؤولية حل المشكل المطروح ، وقد تلجأ الإدارة أحيانا إلى التراجع عن بعض القرارات التي تم اتخاذها من قبل من أجل تسيير الصراع وإدارته وعدم انتشاره، وهو ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.02، أي أن الإدارة تتكيف مع الظروف والأوضاع السائدة من أجل إدارة الصراع والوصول الى الحل الينايجة.

3- مستوى العدالة التنظيمية:

يقاس مستوى إدراك العمال والموظفين للعدالة التنظيمية بمعرفة مستوى أنواعها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية)، وفي دراستنا في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS تحصلنا على النتائج التالية:

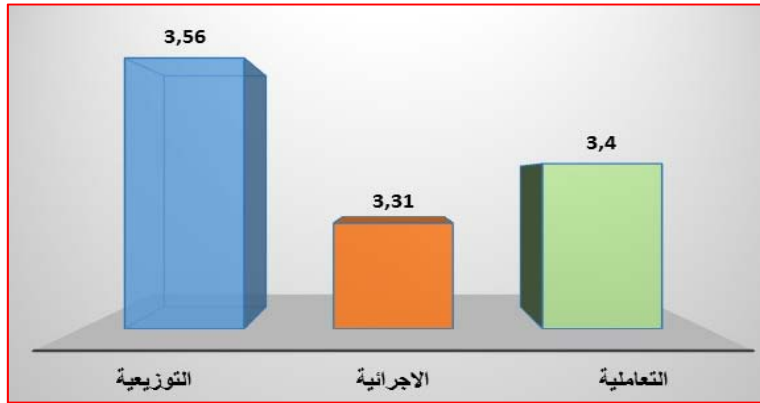
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدالة
01	0.79	3.56	التوزيعية
03	0.86	3.31	الإجرائية
02	0.83	3.40	التعاملية
	0.72	3.42	العدالة التنظيمية

الجدول رقم (28) : مستوى العدالة التنظيمية

من خلال النتائج المبيّنة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ مستوى أنواع العدالة متوسط وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي في الحالات الثلاث، حيث نجد في المرتبة الأولى مستوى العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي 3.56، وبانحراف ضعيف 0.79 يعكس مدى توافق وتقارب اتجاهات عمال المؤسسة في إدراكهم للعدالة التوزيعية، وعدم وجود اختلاف وتباين بينهم في مستوى إدراكهم لمختلف جوانب ومؤشرات العدالة التوزيعية بين العمال داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى فإننا نجد في المرتبة الثانية العدالة التعاملية أو عدالة التعاملات بمتوسط حسابي 3.40، وهو ما يعكس المستوى المعتدل والمتوسط لإدراك عمال المؤسسة للعدالة التعاملية، وحتى قيمة الانحراف المعياري 0.83 تبين وبوضوح تقارب مستوى إدراك العمال لمختلف مؤشرات وجوانب عدالة المعاملات داخل المؤسسة، وعدم وجود تباين واختلاف بينهم في إدراكهم لذلك.

والى جانب العدالة التوزيعية وعدالة التعاملات يبقى مستوى إدراك عمال المؤسسة لعدالة الإجراءات الإدارية والتنظيمية، وحسب النتائج فإن مستوى العدالة الإجرائية حسب إدراك عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS متوسط حسب ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.31 وبانحراف ضعيف 0.86 ما يؤكد تقارب مستوى إدراك عمال المؤسسة لمختلف الإجراءات التنظيمية والإدارية، وعدم وجود اختلاف وتباين بينهم في ذلك، والشكل التالي يبين هذا المستوى بوضوح:



الشكل رقم (15): مستوى العدالة التنظيمية

4- مستوى الصراع التنظيمي بالمؤسسة:

يقاس مستوى الصراع التنظيمي بالمؤسسة بمعرفة مستوى أنواع الصراع الثلاثة (داخل الفرد، بين أفراد جماعات العمل، بين الجماعات)، وفي دراستنا في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS وبتطبيقنا لمقياس مستويات الصراع التنظيمي تحصلنا على النتائج التالية:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الصراع
03	0.44	1.63	داخل الفرد
01	0.59	2.04	بين أفراد الجماعة
02	0.56	1.95	بين الجماعات
	0.46	1.88	الصراع التنظيمي

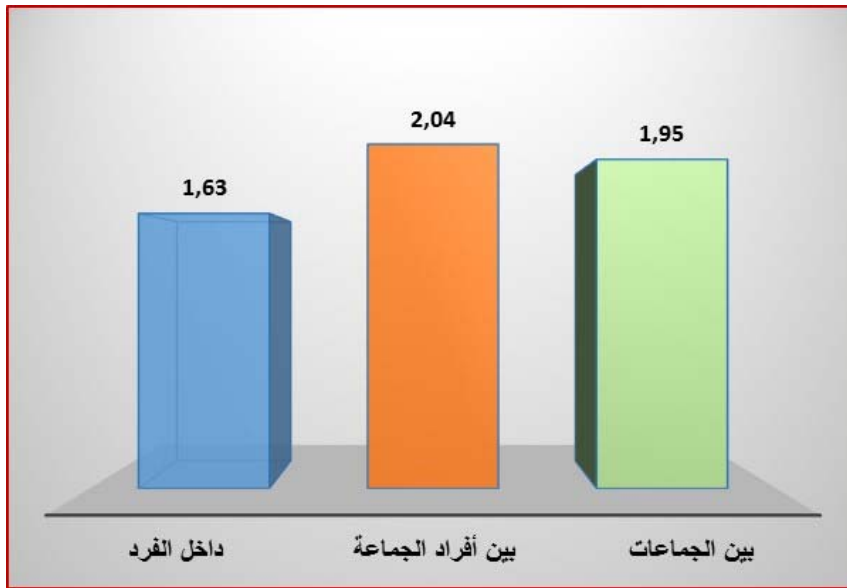
الجدول رقم (29) : مستوى الصراع التنظيمي بالمؤسسة

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ مستوى أنواع الصراع بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS تتباين بين الضعيف والمتوسط، حسب ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي في الحالات الثلاث، حيث نجد في المرتبة الأولى وكأعلى مستوى الصراع بين أفراد جماعات العمل بمستوى

متوسط حسب قيمة المتوسط الحسابي 2.04، وبانحراف ضعيف 0.59 ما يعكس مدى اتفاق وتقارب مستوى الصراع بين أفراد جماعات العمل لدى جميع العمال والموظفين.

وحسب النتائج المتحصل عليها فإنّ الصراع بين جماعات العمل في المؤسسة هو كذلك بمستوى متوسط حسب ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 1.95، وبانحراف ضعيف 0.56 ما يبيّن فعلا مدى اتفاق وتقارب توجهات العمال نحو مستوى الصراع بين جماعات العمل داخل المؤسسة، بمختلف المؤشرات وجوانب الصراع بين جماعات العمال سواء كانت رسمية أو غير رسمية الموجودة بالمؤسسة.

أما بخصوص الصراع داخل الفرد أو الأفراد الذين يعملون بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS فإنّ النتائج تبين أن مستواه ضعيف حسب ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 1.63، وبانحراف ضعيف 0.44 ما يبين مدى تقارب واتفاق العمال نحو طبيعة ومستوى الصراع الداخلي الذي يعيشونه باعتبارهم يعملون بمؤسسة الـ CNAS، أي أنّ عمال المؤسسة لا يشعرون بصراعات داخلية ناتجة عن عملهم بالمؤسسة، أو بسبب الظروف والمناخ التنظيمي السائد، أو ناتج عن العلاقات الاجتماعية بين العمال. والشكل التالي يبين مستويات الصراع بالمؤسسة:



الشكل رقم (16): مستوى الصراع التنظيمي بالمؤسسة

5- مستويات أنماط إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة:

يقاس مستوى أنماط إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة بمعرفة مستوى كل نمط من الانماط الخمسة (القوة والسيطرة، التعاون، التسوية، التجنب، التنازل)، وفي دراستنا في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS وبتطبيقنا لمقياس أنماط إدارة الصراع التنظيمي تحصلنا على النتائج التالية:

الأساليب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
القوة والسيطرة	2.13	0.41	03
التعاون	2.15	0.54	02
التسوية	2.15	0.51	01
التجنب	2.01	0.49	04
التنازل	1.94	0.45	05
إدارة الصراع التنظيمي	2.08	0.30	

الجدول رقم (30) : مستويات أنماط إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة

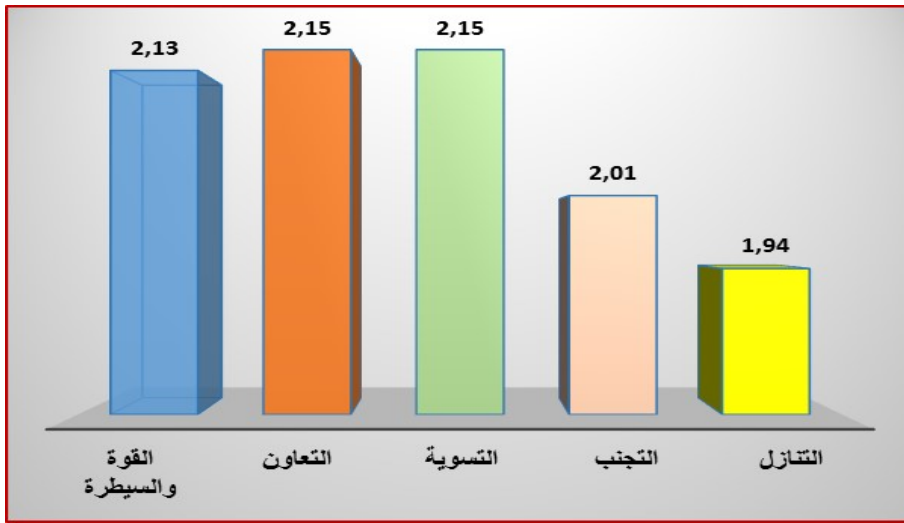
من خلال النتائج المبيّنة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS تستخدم أساليب مختلفة ومتنوعة لإدارة الصراع وتسييره ووضع الحلول اللازمة لحل المشكلات المطروحة، وهذه الأساليب تختلف طبيعتها ومستواها حسب اختلاف نوع الصراع وحدته وأطرافه، ومن الجدول نلاحظ أنّ الأسلوب الأكثر استخداماً لإدارة الصراع هو أسلوب التسوية، حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.15، ثم بعده نجد أسلوب التعاون بنفس قيمة المتوسط الحسابي، لكن من خلال قيمة الانحراف المعياري يتبين لنا أنّ أسلوب التعاون أقل استخداماً من التسوية، ومهما كان الاختلاف فإنّ الأسلوبين مناسبين للإدارة الحكيمة والرشيّدة في إدارة الصراع وفي كسب أطراف الصراع وإرضائهم دون المرور إلى مراحل متقدمة من الصراع والنزاع، فتسوية النزاع بين الأطراف هو أولى مراحل إدارة الصراع حتى لا يخرج عن النطاق ولا يؤثر سلباً على الأوضاع الداخلية للمؤسسة، كما أنّ التعاون مع الأطراف المتصارعة في وضع الحلول وحل المشكلات وتوفير المطالب ضروري جداً لخلق جو من التفاهم والاتفاق والابتعاد عن الصراع.

كما قد تلجأ الإدارة إلى أسلوب أكثر شدة وحدة في إدارة الصراع وهو استخدام القوة والسلطة لضبط الأوضاع، وتحكيم القوانين الداخلية وهو ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.13، وهي تبين فعلاً مدى استخدام

إدارة الصندوق للسلطة في إدارة الصراعات الداخلية وتفادي خروج الصراع عن النطاق الداخلي وانتشار حالات الإهمال والتخوف والتسيب التنظيمي.

بالمقابل تستخدم الإدارة أسلوب التجنب كأسلوب ناجح في بعض الحالات وبعض الصراعات، وكذا أسلوب التنازل وهما أسلوبين مهمين ويتطلبان حكمة وخبرة إدارية في التعامل مع الأفراد والجماعات، وتستخدمها إدارة الـ CNAS في الوقت والمكان المناسبين لتفادي استمرارية الصراع واحتدامه.

والشكل التالي يبين ترتيب أساليب إدارة الصراع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS :



الشكل رقم (17): مستويات أنماط إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة

وإذا تأملنا في هذا الشكل فإننا نلاحظ أنّ بوضوح ترتيب الأساليب التي تستخدمه إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS في إدارتها للصراعات التنظيمية التي تنشأ على مستواه، انطلاقاً من التعاون مع الموظفين والعمال وإعطاء الفرصة للجميع من أجل المساهمة في اقتراح الحلول وتقديم الأفكار، هذا التعاون مبني على احترام الحقوق والواجبات .

6- مناقشة فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والصراع داخل الفرد

المتغيران	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العدالة	3.42	0.72	-0.57	0.0001
الصراع داخل الفرد	1.63	0.44		

الجدول رقم (31): حساب العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع داخل الفرد

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ مستوى إدراك عمال المؤسسة للعدالة التنظيمية متوسط، حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (3.42)، أما مستوى الصراع داخل الفرد فهو ضعيف حسب ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 1.63.

كما نلاحظ كذلك أنّ قيمة معامل الارتباط بارسون بين العدالة التنظيمية والصراع داخل الفرد (-0.57) دالة عند مستوى الدلالة $\text{sig}=0.0001$ الذي هو أصغر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا 0.05، وهو ما يؤكد على أنّ العلاقة دالة إحصائياً بين المتغيرين، وعليه فإننا نستنتج وجود علاقة عكسية متوسطة بين العدالة التنظيمية والصراع داخل الفرد، أي أنه كلما كان مستوى إدراك العدالة التنظيمية جيد كلما قلّ الصراع داخل الفرد، وكلما قلّ شعور العمال بوجود عدالة تنظيمية داخل المؤسسة كلما زاد مستوى الصراع الداخلي لديهم.

ومنه نتأكد من تحقق الفرضية الأولى ونقر بأنه توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والصراع داخل الفرد

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والصراع بين أفراد جماعة العمل

المتغيران	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العدالة	3.42	0.72	-0.49	0.0001
الصراع بين الأفراد	2.04	0.59		

الجدول رقم (32): حساب العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع بين الأفراد

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ مستوى إدراك عمال المؤسسة للعدالة التنظيمية متوسط، حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (3.42)، أما مستوى الصراع بين الأفراد فهو متوسط حسب ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.04.

كما نلاحظ كذلك أنّ قيمة معامل الارتباط بارسون بين العدالة التنظيمية والصراع بين أفراد جماعة العمل (-0.49) دالة عند مستوى الدلالة sig=0.0001 الذي هو أصغر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا 0.05، وهو ما يؤكد على أنّ العلاقة دالة إحصائياً بين المتغيرين، وعليه فإننا نستنتج وجود علاقة عكسية متوسطة بين العدالة التنظيمية والصراع بين الأفراد، أي أنّه كلما كان مستوى إدراك العدالة التنظيمية جيد كلما قلّ الصراع بين الأفراد، وكلّما قلّ شعور العمال بوجود عدالة تنظيمية داخل المؤسسة كلما زاد مستوى الصراع بينهم.

ومنه نتأكد من تحقق الفرضية الثانية ونقر بأنه توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والصراع بين أفراد جماعة العمل.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والصراع بين جماعات العمل

المتغيران	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العدالة	3.42	0.72	-0.38	0.001
الصراع بين الجماعات	1.95	0.56		

الجدول رقم (33): حساب العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع الجماعات

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ مستوى إدراك عمال المؤسسة للعدالة التنظيمية متوسط، حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (3.42)، أما مستوى الصراع بين الجماعات فهو متوسط حسب ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 1.95.

كما نلاحظ كذلك أنّ قيمة معامل الارتباط بارسون بين العدالة التنظيمية والصراع بين الجماعات (-0.38) دالة عند مستوى الدلالة sig=0.001 الذي هو أصغر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا 0.05، وهو ما يؤكد على أنّ العلاقة دالة إحصائياً بين المتغيرين، وعليه فإننا نستنتج وجود علاقة عكسية متوسطة بين العدالة التنظيمية والصراع بين جماعات العمل، أي أنّه كلما كان مستوى إدراك العدالة التنظيمية جيد كلما قلّ الصراع بين جماعات العمل، وكلّما قلّ شعور العمال بوجود عدالة تنظيمية داخل المؤسسة كلما زاد مستوى الصراع بين الجماعات التي ينتمون إليها.

ومنه نتأكد من تحقق الفرضية الثالثة ونقر بأنه توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والصراع بين جماعات العمل .

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية ومستوى الصراع

المتغيران	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العدالة	3.42	0.72	-0.54	0.0001
مستوى الصراع	1.88	0.46		

الجدول رقم (34): حساب العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستوى الصراع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ مستوى إدراك عمال المؤسسة للعدالة التنظيمية متوسط، حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (3.42)، أما مستوى الصراع لدى عمال المؤسسة فهو متوسط حسب ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 1.88.

كما نلاحظ كذلك أنّ قيمة معامل الارتباط بارسون بين العدالة التنظيمية ومستوى الصراع (-0.54) دالة عند مستوى الدلالة sig=0.0001 الذي هو أصغر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا 0.05، وهو ما يؤكد على أنّ العلاقة دالة إحصائياً بين المتغيرين، وعليه فإننا نستنتج وجود علاقة عكسية متوسطة بين العدالة التنظيمية ومستوى الصراع في المؤسسة، أي أنه كلما كان مستوى إدراك العدالة التنظيمية جيد كلما قلّ مستوى الصراع داخل المؤسسة، وكلما قلّ شعور العمال بوجود عدالة تنظيمية داخل المؤسسة كلما زاد مستوى الصراع.

ومنه نتأكد من تحقق الفرضية الرابعة ونقر بأنه توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية ومستوى الصراع بمؤسسة الـ CNAS .

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وإدارة الصراع

المتغيران	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العدالة	3.42	0.72	0.38	0.001
إدارة الصراع	2.08	0.30		

الجدول رقم (35): حساب العلاقة بين العدالة التنظيمية وإدارة الصراع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ مستوى إدراك عمال المؤسسة للعدالة التنظيمية متوسط، حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (3.42)، أما مستوى إدارة الصراع لدى عمال المؤسسة فهو متوسط حسب ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.08.

كما نلاحظ كذلك أنّ قيمة معامل الارتباط بارسون بين العدالة التنظيمية ومستوى إدارة الصراع (0.38) دالة عند مستوى الدلالة sig=0.001 الذي هو أصغر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا 0.05، وهو ما يؤكد على أنّ العلاقة دالة إحصائياً بين المتغيرين، وعليه فإننا نستنتج وجود علاقة طردية متوسطة بين العدالة التنظيمية ومستوى الصراع في المؤسسة، أي أنه كلما كان مستوى إدراك العدالة التنظيمية جيد كلما كان هناك مستوى جيد لإدارة الصراع داخل المؤسسة، وكلّما قلّ شعور العمال بوجود عدالة تنظيمية داخل المؤسسة كلما قلت إدارة الصراع داخل المؤسسة.

ومنه نتأكد من تحقق الفرضية الخامسة ونقر بأنه توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية ومستوى إدارة الصراع بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS .

الفرضية العامة :

❖ توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية السائدة والصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

لاختبار هذه الفرضية نعلم على قياس معامل الارتباط بارسون بين المتغيرين، المستقل (العدالة التنظيمية)، والتابع (الصراع التنظيمي) لدى عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكما يوضح الجدول التالي :

المتغيران	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	3.42	0.72	- 0.40	0.001
الصراع التنظيمي	1.88	0.46		

الجدول رقم (36): العلاقة بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أنّ مستوى إدراك عمال المؤسسة للعدالة التنظيمية متوسط، حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (3.42)، أما مستوى الصراع لدى عمال المؤسسة فهو متوسط حسب ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي 1.88

كما نلاحظ كذلك أنّ قيمة معامل الارتباط بارسون بين العدالة التنظيمية ومستوى الصراع (-0.40) دالة عند مستوى الدلالة sig=0.001 الذي هو أصغر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا 0.05، وهو ما يؤكد على أنّ العلاقة دالة إحصائياً بين المتغيرين.

وعليه فإننا نستنتج وجود علاقة عكسية متوسطة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطارف، وكلما شعر العمال بالعدالة في توزيع المهام والمكافآت والمنح والإجازات وغيرها كلما نقص الصراع .

ترتكز العدالة التوزيعية على فكرة وجود عدالة في العملية التوزيعية لمختلف المخرجات التي يتحصل عليها العامل سواء كانت موارد مالية كالحوافز والمكافآت والأجور أو مهام وأعمال ومسؤوليات ، وساعات العمل... إلخ ، إضافة لمختلف البرامج والأنظمة التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية لتطوير وتنمية مهارات عاملها ومواردها البشرية ، الإنتاجية والإدارية ، كالتدريب والتكوين مما ينقص دافعيتهم ورغبتهم في افتعال صراعات مهما كان نوعها أو مستوياتها ويجعلهم يسعون لأداء مهامهم وأعمالهم بدرجة عالية من التميز والإبداع وضمان استقرارهم وبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة وجعلها أكثر تميزاً في بيئتها الخارجية.

ومنه نتأكد من تحقق الفرضية العامة ونقر بأنه توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين العدالة

التنظيمية والصراع التنظيمي بمؤسسة الـ CNAS.

7- نتائج الدراسة:

بعد عرضنا لمختلف بيانات ومعطيات الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشة مختلف فرضيات الدراسة، توصلنا إلى جملة من النتائج المتعلقة بكل من العدالة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS ومستوى الصراع وكذا إدارة الصراع التنظيمي الذي ينشأ بين العمال أو بين جماعات العمل، أو حتى داخل الفرد نفسه، ومن بين أهم النتائج التي تحصلنا عليها نذكر منها:

1. الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS بولاية الطارف مثله مثل باقي المؤسسات الوطنية يشهد حالات استقرار وحالات صراع تنظيمي حسب الظروف السائدة هناك.
2. مستوى إدراك عمال وموظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS للعدالة التوزيعية متوسط.
3. مستوى إدراك عمال وموظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS للعدالة الإجرائية متوسط.
4. مستوى إدراك عمال وموظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS للعدالة التعاملية متوسط.
5. مستوى إدراك عمال وموظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS للعدالة التنظيمية متوسط.
6. مستوى الصراع التنظيمي داخل الفرد لدى عمال وموظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS ضعيف.
7. مستوى الصراع التنظيمي بين أفراد جماعات العمل بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS متوسط.
8. مستوى الصراع التنظيمي بين جماعات العمل بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS متوسط.
9. مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال وموظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS متوسط.
10. توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والصراع داخل الفرد بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS .
11. توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والصراع بين أفراد جماعات العمل بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS .

12. توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والصراع بين جماعات العمل بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS .
13. توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية ومستوى الصراع بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS
14. توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية ومستوى إدارة الصراع بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS .

8- اقتراحات الدراسة :

بناء على ما توصلنا إليه من خلال دراستنا هذه وما لمسناه من خلال استجابة عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الصراع التنظيمي، فإننا نقترح جملة من التوصيات العلمية التي من شأنها أن ترتقي بالعنصر البشري في المؤسسات الوطنية، وتفتح المجال أمام العمال والموظفين، وتتمثل هذه الاقتراحات في :

- ضرورة تنمية وزيادة إدراك المسيرين والمديرين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة بما ينعكس بالإيجاب على العاملين، مما قد يساهم في التخفيف من مستوى الصراع التنظيمي.
- ضرورة وجود اتصال بين العمال والإدارة وذلك لطرح مختلف المشاكل وحلها، إضافة إلى استخدام واتباع أسلوب الحوار لتجنب الصراع.
- خلق جو ملائم بين العمال يضمن تعاونهم في الأداء وتحمل المسؤولية بطريق جماعية إضافة إلى أهمية وجود الحوافز بنوعها المادية والمعنوية بحث تكون على أسس عادلة وواضحة ومقبولة من طرف العمال، وتكون مرتبطة بحاجاتهم.
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم، والسماح لهم بإبداء آرائهم.
- العدالة التنظيمية هي ليست قرارات إدارية بقدر ما هي مشروع مؤسساتي واجتماعي يستوجب تظافر الجهود من أجل تحقيقه، وتجنب العديد من المشكلات والصراعات التنظيمية والاجتماعية .
- محاولة التقليل من تأثير بعض العوامل المساهمة في نشوء الصراعات التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطارف، حتى لا تكون معظم عناصر البيئة التنظيمية وسيلة لإثارة الصراعات، مما يجعل المؤسسة في صراعات مستمرة الأمر الذي قد يبعدها عن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الآتي:
- تغذية أجزاء المؤسسة (المديريات، الوحدات، المصالح و الورشات) بمعلومات كافية ودقيقة تفي بمتطلبات العمل وتساعد العاملين في فهم و استيعاب عملهم وذلك بتعزيز عناصر الاتصال التنظيمي وتوفير وسائل معلوماتية تساهم في تسهيل الاتصال المباشر بينهم.
- فتح المجالات المختلفة للعاملين للمشاركة في مختلف جوانب العمل واتخاذ القرار، عندما يرون أنهم يستطيعون تحقيق إضافة قيمة من خلال تلك المشاركة، وإن كانت تلك الإضافة تنمي فهمهم واستيعابهم لأعمالهم.

خاتمة

خاتمة

تجلّت من خلال هذه الدراسة مجموعة من النتائج والتي حققت بدورها مجموعة من الأهداف على كل من الصعيدين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي، حيث تبين لنا جلياً أهمية العدالة التنظيمية في تجنب الصراعات التنظيمية .

وانطلقت هذه الدراسة من تساؤل محوري هو: ما علاقة العدالة التنظيمية بمستويات الصراع التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؟ وكانت الدراسة تهدف إلى تحقيق عدة أهداف أهمها :

- أنواع العدالة التنظيمية المتبعة في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي .
- مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي .
- طبيعة العلاقة الموجودة بين أنواع العدالة التنظيمية المطبقة ومستويات الصراع التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي .

ولقد حققت الدراسة أهدافها حيث توصلنا إلى جملة من النتائج المتعلقة بكل من العدالة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS ومستوى الصراع وكذا إدارة الصراع التنظيمي الذي ينشأ بين العمال أو بين جماعات العمل، أو حتى داخل الفرد نفسه ، ومن بين أهم النتائج التي تحصلنا عليها:

- مستوى إدراك عمال وموظفي مؤسسة الـ CNAS للعدالة التوزيعية متوسط.
- مستوى إدراك عمال وموظفي مؤسسة الـ CNAS للعدالة الإجرائية متوسط.
- مستوى إدراك عمال وموظفي مؤسسة الـ CNAS للعدالة التعاملية متوسط.
- مستوى إدراك عمال وموظفي مؤسسة الـ CNAS للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى الصراع التنظيمي داخل الفرد لدى عمال وموظفي مؤسسة الـ CNAS ضعيف.
- مستوى الصراع التنظيمي بين أفراد جماعات العمل بمؤسسة الـ CNAS متوسط.
- مستوى الصراع التنظيمي بين جماعات العمل بمؤسسة الـ CNAS متوسط.
- مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال وموظفي مؤسسة الـ CNAS متوسط.

- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والصراع داخل الفرد بمؤسسة الـ CNAS.
- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والصراع بين أفراد جماعات العمل بمؤسسة الـ CNAS.
- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والصراع بين جماعات العمل بمؤسسة الـ CNAS.
- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية ومستوى الصراع بمؤسسة الـ CNAS.
- توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية ومستوى إدارة الصراع بمؤسسة الـ CNAS.

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي لدى مؤسسة الصندوق

الوطني للضمان الاجتماعي CNAS بالطرف وذلك بدراسة عدة متغيرات تمثلت في:

- دراسة أبعاد العدالة التنظيمية بمتغيراتها الثلاثة (العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية والعدالة التوزيعية)
 - دراسة أنواع مستويات أساسية للصراع الثلاثة (الصراع داخل الفرد، الصراع بين أفراد جماعة العمل، الصراع بين جماعات العمل)
 - دراسة أنماط إدارة الصراع التنظيمي الخمسة (القوة والسيطرة، التعاون، التسوية، التجنب، التنازل)
- وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي القائم على جمع وتحليل ما كتب عن الموضوع (أبحاث، دراسات) لبناء الخلفية النظرية للدراسة، كما اختار عينة بلغ عدد أفرادها 68، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي البالغ 214، و لأجل تفرغ ومعالجة البيانات تم الاستعانة ببرنامج EXCEL و برنامج الحزم الإحصائية SPSS، و استثمار الوسائل الإحصائية الموجودة به، وقد توصلنا في نهاية هذه الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج أهمها:

1. مستوى إدراك عمال وموظفي مؤسسة الـ CNAS للعدالة التوزيعية متوسط.
2. مستوى إدراك عمال وموظفي مؤسسة الـ CNAS للعدالة الاجرائية متوسط.
3. مستوى إدراك عمال وموظفي مؤسسة الـ CNAS للعدالة التعاملية متوسط.
4. مستوى إدراك عمال وموظفي مؤسسة الـ CNAS للعدالة التنظيمية متوسط.
5. مستوى الصراع التنظيمي داخل الفرد لدى عمال وموظفي مؤسسة الـ CNAS ضعيف.
6. مستوى الصراع التنظيمي بين أفراد جماعات العمل بمؤسسة الـ CNAS متوسط.
7. مستوى الصراع التنظيمي بين جماعات العمل بمؤسسة الـ CNAS متوسط.
8. مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال وموظفي مؤسسة الـ CNAS متوسط.
9. توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة احصائيا بين العدالة التنظيمية والصراع داخل الفرد بمؤسسة الـ CNAS.
10. توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة احصائيا بين العدالة التنظيمية والصراع بين أفراد جماعات العمل بمؤسسة الـ CNAS.
11. توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة احصائيا بين العدالة التنظيمية والصراع بين جماعات العمل بمؤسسة الـ CNAS.
12. توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة احصائيا بين العدالة التنظيمية ومستوى الصراع بمؤسسة الـ CNAS.
13. توجد علاقة ارتباطية طردية دالة احصائيا بين العدالة التنظيمية ومستوى إدارة الصراع بمؤسسة الـ CNAS.

Résumé

Cette étude visait à connaître la relation entre la justice organisationnelle et le conflit organisationnel avec la Caisse National d'Assurance Sociale (CNAS) à El-Tarf en étudiant plusieurs variables:

-Etudier les dimensions de la justice organisationnelle dans ses trois variables (justice procédurale, justice transactionnelle et justice distributive).

-Étude des trois types de conflit de base (conflit intra-individuel, conflit entre groupes de travail, conflit avec l'organisation).

-Etudier les cinq types de gestion des conflits organisationnels (pouvoir et contrôle, coopération, règlement, évitement, assignation).

Dans cette étude, nous avons utilisé l'approche descriptive basée sur la collecte et l'analyse de ce qui était écrit sur le sujet (recherches et études) pour établir le fond théorique de l'étude, et sélectionné un échantillon de **68** membres choisis au hasard dans la communauté des **214**, ainsi que pour la décharge et le traitement des données en utilisant le programme **EXCEL** et le logiciel de statistique **SPSS**, ainsi que l'investissement de moyens statistiques, à la fin de cette étude nous avons obtenu nombre de résultats importants sont:

1. Le niveau de sensibilisation des travailleurs et des employés du système de justice distributive de CNAS est moyen.
2. Le niveau de sensibilisation des travailleurs et des employés à la moyenne de justice procédurale du CNAS est moyen.
3. Le niveau de sensibilisation des travailleurs et des employés de la Fondation CNAS au traitement de la justice est moyen.
4. Le niveau de sensibilisation des travailleurs et des employés de la Fondation CNAS pour la justice organisationnelle est moyen.
5. Le niveau de conflit organisationnel au sein de l'individu parmi les employés de CNAS est faible.
6. Le niveau de conflit organisationnel entre les membres des groupes de travail du CNAS est moyen.
7. Le niveau de conflit organisationnel entre les groupes de travail du CNAS est moyen.

8. Le niveau de gestion des conflits organisationnels parmi les employés de CNAS est moyen.
9. Il existe une corrélation inverse statistiquement significative entre la justice organisationnelle et les conflits au sein de l'individu avec CNAS.
10. Il existe une corrélation inverse statistiquement significative entre la justice organisationnelle et les conflits entre les membres des groupes de travail du CNAS.
11. Il existe une corrélation inverse statistiquement significative entre la justice organisationnelle et les conflits entre les groupes de travail du CNAS.
12. Il existe une corrélation inverse statistiquement significative entre la justice organisationnelle et le niveau de conflit au sein du CNAS.
13. Il existe une corrélation statistiquement significative entre la justice organisationnelle et le niveau de gestion des conflits au CNAS.

Summary

This study aimed to determine the relationship between organizational justice and organizational conflicts at the National Social Security Fund (CNAS) in El-Tarf by studying several variables:

Study the dimensions of organizational justice with its three variables (procedural justice, transactional justice and distributive justice)

Study of the three basic types of conflict (intra-individual conflict, conflict between working groups, conflict between working groups)

Study the five types of organizational conflict management (power and control, cooperation, settlement, avoidance, assignment)

In this study, we used the descriptive method based on the collection and analysis of what was written on the subject (research and studies) to build the theoretical background of the study. By using the **EXCEL** and **SPSS** programs and investing in statistical tools, we have concluded at the end of this field study with a number of the most important results:

1. Level of awareness of workers and employees of the CNAS distributive justice system.
2. The level of awareness of workers and employees at the average of the procedural justice of the CNAS.
3. The level of awareness of CNAS workers and employees is average.
4. The level of awareness of CNAS workers and employees is average.
5. The level of organizational conflict within the individual among CNAS employees is low.
6. The level of organizational conflict between the CNAS working groups is moderate.
7. The level of organizational conflict between the CNAS working groups is moderate.
8. The level of management of organizational conflicts among CNAS employees is average.

9. There is a statistically significant inverse correlation between organizational justice and intra-individual conflict with the CNAS.
10. There is a statistically significant inverse correlation between organizational justice and conflict among members of CNAS working groups.
11. There is a statistically significant inverse correlation between organizational justice and conflicts between CNAS working groups.
12. There is a statistically significant inverse correlation between organizational justice and the level of conflict with the CNAS
13. There is a statistically significant correlation between organizational justice and the level of conflict management at the CNAS.

قائمة المرجع

قائمة المرجع :

القرآن الكريم مصدر.

معجم اللغة العربية المعاصرة : أحمد مختار عمر.

- 1- ابراش ابراهيم ، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط 1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان . 2008
- 2- ابراهيم عيسى عثمان ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، الطبعة الاولى ، دار الشروق ، عمان -الاردن ، 2008 ، ص 93-96
- 3- ابراهيم بن علي الملحم ، علماء الادارة و روادها في العالم ، سيرة ذاتية و اسهامات علمية و عملية ، بحوث و دراسات الرياض ، د ط ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص 36.
- 4- أبو عساكر، فوزي (2008): أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- 5- أبو رغبة حسن ،ادارة الصراعات التنظيمية ، العدد 08 ، كلية العلوم الاقتصادية ، سطيف ، 2005. ص20
- 6- أحمد ماهر، السلوك الشخصي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الاسكندرية، 1997 .
- 7- احمد ماهر ، كيف تسيطر على صراعات العمل ، دون طبعة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 16-17
- 8- أندرودي - سيزلاقي، مارك جدى والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991 .
- 9- احمد الخطيب ، عا دل سالم معاينة ، الادارة الحديثة : نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ، الطبعة الاولى ، عالم المكتب الحديث ، اربد ، الاردن ، 2009 ، ص 482
- 10- اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، الطبعة الاولى ، مكتبة الانجلو مصرية ،القاهرة ، مصر ، 1994 ، ص 202
- 11- أسامة علما ، الصراع ، اكااديمية السادات للعلوم الادارية ،الاسكندرية ، مصر، 2002 ، ص 27
- 12- احسان محمد الحسن ، النظريات الاجتماعية المتقدمة : دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010 ، ص 141
- 13- ادارة الصراع التنظيمي، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية (العلوم الانسانية) المجلد السادس، العدد الثاني 2003 .
- 14- استراتيجيت الصراع التنظيمي، مجلة ادارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الرابع مارس 1995

- 15- أبو السلام أبو قحف ، التجربة البيانية في الإدارة و التنظيم ، ط 01، المكتب العربي الحديث ، مصر ، 1988.
- 16- إسماعيل محمد السيد ، مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث للنشر مصر 1999 .
- 17- أشرف محمد ع الغني ، علم النفس الصناعي -أسس و تطبيقات - المكتب الجامعي الحديث ، مصر 2001 .
- 18- إيهاب صبيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية و التحفيز للموظفين ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، مصر 2001.
- 19- بلال خلف السكرنة ، أخلاقيات العمل ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، الأردن 2009.
- 20- جرينبيرج ، وبارون ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، تعريب و مراجعة رفاعي و بسيوني إسماعيل ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، 2004.
- 21- جتان مراد :نموذج تقديم مشروع بعنوان ضبط و تقييم تكاليف الحماية الاجتماعية في مؤسسات الحماية الاجتماعية و آليات توظيف مواردها بفعالية في الجزائر
- 22- ج . ب . هوغ . دلفيك و أ . موران ، الجماعة السلطة و الاتصال ، ترجمة : نظير جاهل ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان ، 1996، ص 95
- 23- جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 2006.
- 24- جونثان روفير ، ترجمة : علاؤ أحمد إصلاح ، إدارة مخاطر الأعمال ، ط1، مجموعة النيل العربية مصر 2008.
- 25- حواس أمير محمد ، أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البوك التجارية ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2003.
- 26- حسين عبد الحميد احمد رشوان ، الادارة و المجتمع : دراسة في علم اجتماع الادارة ، دون طبعة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 203-204
- 27- حسين، سلامة (2004) : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 28- خيضر كاضم محمود ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن، 2002، ص 149

- 29- الخلايلة، أنس (2010): إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- 30- خضير كاظم محمود ، إدارة الموارد البشرية ، ط 3 ، دار الميسرة للنشر ، 2010.
- 31- رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، دون طبعة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص 286،287
- 32- راوية محمد حسين السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، ط 1 ، 2003.
- 33- راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، دون طبعة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2003، ص152-153
- 34- ربحي مصطفى وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي -النظرية والتطبيق-، دار النشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2000.
- 35- رجاء وحيد دويدي، البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارساته العلمية، دار الفكر المعاصر، بيروت ، لبنان، 2000.
- 36- زهير بوجمعة شلابي ، الصراع التنظيمي و ادارة المنظمة ، الطبعة الاولى ، دار اليازوردي للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص 111
- 37- زايد ، عادل محمد ، العدالة التنظيمية ، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2006.
- 38- زيرمي نعيمة، أستاذة مساعدة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، الحماية الاجتماعية بين المفهوم و المخاطر و التطور في الجزائر، الملتقى الدولي السابع حول " الصناعة التأمينية ، الواقع العلمي و آفاق التطوير "تجارب دول " جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف ، كلية العلوم الاقتصادية
- 39- زيرمي نعيمة، أستاذة مساعدة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، الحماية الاجتماعية بين المفهوم و المخاطر و التطور في الجزائر، الملتقى الدولي السابع حول " الصناعة التأمينية ، الواقع العلمي و آفاق التطوير "تجارب دول " جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف ، كلية العلوم الاقتصادية 2012
- 40- صالح الفهداوي ، نشأة أحمد ، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء ، دراسة ميدانية في محافظة الأردن ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 24 ، العدد 02 ، 2004.

- 41- صابرين مراد أبو جاسر ، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، ماجستير إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية ، غزة ، 2003
- 42- الطيب السماتي الإطار القانوني للتأمينات الاجتماعية في التشريع الجزائري و مشاكله العملية، ندوة حول مؤسسات 4 التأمين التكافلي و التأمين التقليدي بين الأسس النظرية و التجربة التطبيقية، الجزائر 25/26 افريل 2011،
- 43- الطيب سماتي، عنوان المداخلة الإطار القانوني للتأمينات الاجتماعية و التشريع الجزائري و مشاكله العملية، خلال فترة 25/26 فريل 2011 ندوة حول مؤسسات التأمين التكافلي و التأمين التقليدي بين الأسس و النظرية و التجربة التطبيقية. العلمية
- 44- ظاهر محمود كلادة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، 1997.
- 45- سامح عبد المطلب عامر و آخرون ، ادره التفاوض ، الطبعة الاولى ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص ص 87،86
- 46- سعد عبد مرسي بدر ، الايديولوجية و نظرية التنظيم : مدخل نقدي ، دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص ص 367،366
- 47- سليم العامودي ، علم اجتماع الصناعي ، الطبعة الاولى ، دار اسامة النشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ص680،
- 48- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، ط1، دارمجدلاوي للنشر ، الأردن ، 2006.
- 49- سيد محمد جاب الله ، السلوك التنظيمي -موضوعات و تراجم و بحوث إدارية متقدمة ، مطبعة العشرى ، مصر 2005.
- 50- عدنان يوسف العتوم ، علم النفس الاجتماعي ، الطبعة الاولى ، المكتبة الجامعية ، الشارقة ، الامارات العربية المتحدة ، 2009 ، ص370
- 51- عبد الله عبد الرحمن ، علم اجتماع التنظيم ، دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2003، ص321-322 ،
- 52- عبد الرزاق جليبي ، علم اجتماع الصناعي ، دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2007، ص 259-260

- 53- العبيدي، أمل (2008) : إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة،مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (69)
- 54- عسكر، سمير (2001)، دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للإدارة، العدد الرابع.
- 55- علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1994 ، ص 67
- 56- علي السلمي ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع ، القاهرة مصر ، 2004.
- 57- العسولي، محمد (2011)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 58- العميان، محمود (2005) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 59- (العلوم الإنسانية المجلد السادس، العدد الثاني، ص53-54).
- 60- (العلوم الإنسانية المجلد السادس، العدد الثاني، ص 52).
- 61- العمامرة، محمد (2002) : مبادئ الإدارة المدرسية، ط 3، دار لمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 62- عامر على حسين العطوي ، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي ، دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد بالقادسية ، 2003.
- 63- عبد الرحمان عدس، النحت العلمي ، مفهومه وأدواته وأساليبه ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط01، 2005
- 64- عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، القاهرة ، مصر ، 1983
- 65- عبد السلام حامد زهران ، علم النفس الاجتماعي ، عالم الكتب للنشر ، القاهرة ، مصر 2003.
- 66- عبد الملك عودة ، الإدارة العامة و السياسة ، المكتبة الانجلو مصرية القاهرة 1963.
- 67- عبد الباقي ، صلاح الدين محمد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2002.
- 68- ع الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر 2002.
- 69- عبد الغفور يونس ، تنظيم و إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية للنشر لبنان.
- 70- عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ط 1 ، دار أسامة للنشر ، الأردن 2008.
- 71- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3، دار وائل للنشر، عمان ، 2004.

- 72- علي عسكر ، حسن موسوي حمدي ، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق ، ط1 ، دار الكتاب الحديث ، الكويت 1999 .
- 73- فضيل دليو ، معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية و الكيفية، مجلة العلوم الاجتماعية ، ع 2014
- 74- قطيشات، ليلي (2010) : إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- 75- القريوتي، محمد (2000) : السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن.
- 76- كامل، مصطفى (2003) : إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 77- اللوح، أحمد (2008) : الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- 78- محمد مصطفى الخرشوم ، دور عدالة المعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 26 ، العدد 2، 2010.
- 79- محمد حسن حمادات ، وظائف و قضايا معاصرة في الادارة التربوية : التوتر ، الازمات ، الصراع ، التغير ،الوقت ، التنمية الادارية ، ادارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2007 ، ص83
- 80- المحارمة ثامر محمد ، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظة الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية ، دراسة ميدانية ، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة ، مجلد 20 ، ع2، 2000.
- 81- محمد علي محمد عبد الرحمن و آخرون ، علم اجتماع الصناعي ، باركر، براون ، تشايلد ، سميث ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر، 1989 ، ص 170-171
- 82- مجدي احمد بيومي ، محمد السيد لطفي ، الكفاءة التنظيمية و السلوك الانتاجي: مدخل في علم اجتماع الصناعي ، دون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص ص 73،74
- 83- محمد عبد الكريم الحوراني ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع : التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة و الصراع ، الطبعة الاولى ،دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن، 2008 ،ص 99
- 84- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ط1، 2000

- 85- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي : أساسيات و مفاهيم حديثة ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 1999 ، ص ص 84،85 ،
- 86- محمد جمال الكافي ، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية ، ط1، الدار الثقافية للنشر مصر 2007.
- 87- محمد خليل عباس و الآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، د ط، 2007 .
- 88- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، ط3، دار الشروق للنشر ، الأردن ، 2005.
- 89- محمد صالح فالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر ، الأردن 2004.
- 90- ناصر قاسمي ، الصراع التنظيمي و فعالية التسيير ، أطروحة دكتورا دولة غير منشورة ، / 8005 قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة الج ا زئر ، 2005
- 91- محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج ، دار المعرفة، الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ص ص 137-138
- 92- مرزوق، ابتسام (2011) : إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- 93- معن محمود عياصرة ، مر وان محمد نبي أحمد ، إدارة الص ا رع و الازمات و ضغوط العمل و التغيير ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2008
- 94- مدحت محمد ابو النصر ، ادارة و تنظيم الاجتماعات : لمدخل تطوير العمل بالمنظمة ، الطبعة الاولى ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2009 ، صص 93-94
- 95- معراج جديدي ، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، الجزائر، 2004 ص3
- 96- النملة، سليمان (2007) ، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- 97- نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر 2006.
- 98- نوارى نوال ، العدالة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي رسالة ماستر غير منشورة ، جامعة المسيلة ، الجزائر، 2011.
- 99- هاشم حمدي رضا ، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية ط 1 ، دار الولاية للنشر الأردن ، 2010

100- يوسف سعدون ، علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، الجزائر ، دون سنة ، ص8

المراجع الأجنبية :

- 101- Adams, J.S., "Toward an understanding of Inequity" , journal of Abnormal and Social Psychology , Vol 67 No.5 Nov 1963.
- 102- Fbles, M., « the Role of Task and Contextual Proformance In Appraisal Fairness and Satisfaction» , Unpublished dissertation , Faculty of the California School of Organizational studies ,Alliant International University , 2005.
- 103- Greenberg, J., « Organizational Justice : Yesterday, Today and Tomorrow», Journal of Management , Vol. 16, 1990.
- 104- Huseman, R., Hatfield, J. & Miles, e., " Anew prospective on equity theory: the equity sensitivity construct" Academy of management review, Vol.12, No. 2, 1987
- 105- Katz & Kahn : the social psychology of the organization , 2^{end} Ed ,New york , 1978
- 106- Lee, H. R., "An Empirical Study of Organizational Tustice as a mediator of the Relationship among Leader-Member Exchange and job Satisfaction, Organisaztional Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry " , Unpublished dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institur and State University, 2000.
- 107- Meyer, J. P., and Allen, N. J. A three- Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1991.
- 108- Maund , linda : An introductionto human resource management theory and practice , palgrave,2001
- 109- Robert Kreinter , & angelo , Kinick , "Organizational Behavior " , 5th Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, MA , 2001.
- 110- Karriker , J.H. ? & Williams, M. L., " Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavoir " : A mediated Multifoci Model jornal of management , Vol.35 No. pp:112-135 2009.

- 111- Kreitner & Kinicki, Organizational behavior, 2nd edition, IRWIN, 1992
- 112- Tatum, B. C., & Eberlin, R. J., « the relationship between Organizational justice and conflict style », Business Strategy Series, Vol.9, No 6, pp:297-05, 2005.
- 113- J-G March, H-A Simon, les organisations : problèmes psychosociologiques, 2^{édition} : traduire par J-C Rouchy et G- Prunier, BORDAS, Paris, France, 1991, P P126,127.
- 114- Rahim, M.A (2001): Management Conflict in Organizations, 3rd ED, West port, green wood Publishing Group, London
- 115- Song Michael X, R. Jeffrey Thieme, conflict management and innovation performance : an integrated contingency perspective, journal academy of marketing science, n 03, 2006, p 342,
- 116- Wesenski, Louis R. (1999), Organizational Conflict, Concepts and Models, Administrative Science Quarterly, Vol. 12. No. 2. P296

قائمة الملاحق

الملحق الأول

"الاستمارة"

]- اسم ولقب الأستاذ(ة) المحكم(ة) :
]- المؤسسة الجامعية التي ينتمي إليها:
]- الدرجة العلمية والاختصاص:

تحكيم استمارة بحث

أستاذتي الفاضلة، أستاذي الفاضل،

في إطار استكمال مشروع أطروحة بحث لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس الاجتماعي للمنظمات، ومن أجل المعالجة الميدانية للموضوع الموسوم بـ " العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الطارف " ، أعرض عليكم هذه الاستمارة التي تقيس متغير " العدالة التنظيمية " من أجل إبداء تقديراتكم وأحكامكم حول مدى قياس مختلف البنود للأبعاد الأساسية التي تتكون منها الإستمارة، ومدى قدرة كل بند على قياس ما صمم لقياسه. ونرجو التكرم بمختلف التعديلات والاقتراحات التي ترونها مناسبة لتصميم وبناء الاستمارة النهائية قصد التطبيق.

شاكرين لكم حسمكم العلمي في التجارب معنا .

الباحثة: طعم الله زينب

أهداف الدراسة:

- 1 - التعرف على أنواع العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) والكشف عن مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة CNAS .
- 2 - الكشف عن طبيعة العلاقة بين أنواع العدالة التنظيمية المطبقة ومستويات الصراع التنظيمي لدى موظفي مؤسسة CNAS .
- 3 - الكشف عن طبيعة الاختلافات الموجودة بين أفراد عينة الدراسة في أنواع العدالة التنظيمية المطبقة من جهة ومستويات الصراع التنظيمي التي يعيشونها من جهة أخرى .
- 4 - اقتراح توصيات عملية يمكن أن تساهم في تعزيز إدراك قيادات المؤسسات لمختلف الاستراتيجيات التي تساعد على تجنب الصراع التنظيمي .
- 5 - تقديم مقترحات تساهم في تطبيق الأنواع الملائمة للعدالة التنظيمية في مؤسسة CNAS .

جامعة باجي مختار - عنابة
كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

تحكيم استمارة بحث

سيدي الفاضل ، سيدتي الفاضلة،

في إطار إستكمال مشروع أطروحة بحث لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس الإجتماعي للمنظمات ، ومن أجل المعالجة الميدانية للموضوع الموسوم بـ " العدالة التنظيمية و علاقتها بمستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية – دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بولاية الطارف "، أعرض عليكم هذه الإستمارة .

الباحثة : طعم الله زينب

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن:

الوظيفة: إطار عون تحكم عون تنفيذ

المستوى التعليمي: ابتدائي رسط ثانوي امعي

من فضلك، قم بوضع العلامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
المحور الأول: العدالة التوزيعية					
					1- تتناسب ساعات العمل بـ CNAS مع ظروفى الخاصة.
					2- راتبى الشهرى مناسب لوظيفتى.
					3- اعتبر أن طبيعة العمل الخاص بوظيفتى تناسب قدراتى
					4- الحوافز التى احصل عليها بـ CNAS مناسبة
					5- توزع الحوافز بين العمال بعدالة وعلى حسب الاستحقاق
					6- يتخذ مدير CNAS القرارات الوظيفية بموضوعية.
					7- تقسم المهام بين العمال على حسب القدرات
					8- كل عمال CNAS مشتركون فى الحقوق والواجبات
المحور الثانى: العدالة الاجرائية					
					9- يحرص مدير CNAS على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
					10- يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
					11- يشرح المدير القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات
					12- للموظف حق الاعتراض أو الاستئناف اتجاه القرارات التى يتخذها المدير.
					13- يعاملنى المدير بكل اهتمام وود اجتماعى
					14 - تقوم إدارة CNAS بتشجيع العمال على الابداع
					15- تمنح لنا فرصة التجديد فى مكان العمل
					16- يتم تقييم أداء عمال CNAS بموضوعية.

المحور الثالث: العدالة التعاملية

					17- يناقشني مدير CNAS بالقرارات المتعلقة بوظيفتي بكل صراحة.
					18- يأخذ المدير بعين الاعتبار مطالبي الشخصية عندما يتخذ قرارات تتعلق بوظيفتي .
					19- يتعامل معي المدير باحترام متبادل فيما يتعلق بوظيفتي
					20- يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي
					21- يناقش المدير معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي
					22- يبدي المدير اهتماما بحقوقى كموظف عند اتخاذ قرار يخص وظيفتي
					23- يشجع المدير بناء علاقات مبنية على المحبة والاحترام بين الموظفين.
					24- يتبع الرئيس الشفافية والوضوح في تعامله مع الموظفين.

جامعة باجي مختار - عنابة
كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

- الدرجة العلمية والاختصاص:

- إسم ولقب الأستاذ(ة) المحكم(ة):

- المؤسسة الجامعية التي ينتمي إليها:

تحكيم استمارة بحث

أستاذتي الفاضلة، أستاذي الفاضل،

في إطار استكمال مشروع أطروحة بحث لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس الاجتماعي للمنظمات، ومن أجل المعالجة الميدانية للموضوع الموسوم بـ " العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الطارف " ، أعرض عليكم هذه الاستمارة التي تقيس متغير " الصراع التنظيمي " من أجل إبداء تقديراتكم وأحكامكم حول مدى قياس مختلف البنود للأبعاد الأساسية التي تتكون منها الإستمارة، ومدى قدرة كل بند على قياس ما صمم لقياسه. ونرجو التكرم بمختلف التعديلات والاقتراحات التي ترونها مناسبة لتصميم وبناء الاستمارة النهائية قصد التطبيق .

شاكرين لكم حسمكم العلمي في التجارب معنا .

الباحثة: طعم الله زينب

أهداف الدراسة:

- 1 - التعرف على أنواع العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، وعدالة التعاملات) والكشف عن مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة CNAS .
- 2 - الكشف عن طبيعة العلاقة بين أنواع العدالة التنظيمية المطبقة ومستويات الصراع التنظيمي لدى موظفي مؤسسة CNAS .
- 3 - الكشف عن طبيعة الاختلافات الموجودة بين أفراد عينة الدراسة في أنواع العدالة التنظيمية المطبقة من جهة ومستويات الصراع التنظيمي التي يعيشونها من جهة أخرى .
- 4 - اقتراح توصيات عملية يمكن أن تسهم في تعزيز إدراك قيادات المؤسسات لمختلف الاستراتيجيات التي تساعد على تجنب الصراع التنظيمي .
- 5 - تقديم مقترحات تساهم في تطبيق الأنواع الملائمة للعدالة التنظيمية في مؤسسة CNAS .

مقياس مستويات الصراع التنظيمي

مستوى الصراع	رقم البند	البنود	موافق	محايد	غير موافق
الصراع داخل الفرد	01	لا أعرف ماهي مهامى في منصب عملى بالضبط.			
	02	لا يوجد هناك وصف دقيق لمهامى في منصب عملى.			
	03	أتلقى أوامر وتعليمات متعارضة من الرؤساء.			
	04	المهام التي أقوم بها أكبر من إمكانياتي وقدراتي.			
	05	المهام التي أقوم بها أقل من إمكانياتي وقدراتي.			
	06	أتلقى التوجيهات والتعليمات من عدة رؤساء.			
	07	لا يتم تقييمي على المهام التي أقوم بها فقط.			
	08	لا يوجد هناك تقدير للمجهودات التي أقوم بها.			
	09	لا أحس بانتماني لجماعة العمل.			
	10	لا أحس بانتماني للمؤسسة التي أعمل بها.			
	11	وظيفتي لا تحقق لي حاجاتي المادية.			
	12	لا أشعر بالأمن والطمأنينة في عملي.			
	13	لا أرغب في الحصول على مكانة مميزة في المؤسسة التي أعمل بها.			
	14	أهدافي تتعارض مع أهداف جماعة العمل.			
	15	تتعارض أهداف جماعة العمل فيما بينها.			
	16	لا أصل إلى تحقيق أهدافي ضمن جماعة العمل.			
	17	لا أستطيع أن أحدد بوضوح مشكلاتي في العمل.			
18	لست قادرا على فهم الأسباب المؤدية إلى مشكلاتي في العمل.				
19	لست قادرا على فهم العناصر المكونة لمشكلاتي في العمل.				
20	لست قادرا على تحسين أدائي في العمل.				
21	تتعارض أساليب العمل مع معتقداتي الشخصية.				
22	تتعارض إجراءات العمل مع معتقداتي الشخصية.				
23	هناك خلافات دائمة بين أفراد الجماعة.				
الصراع بين أفراد جماعة العمل	24	أسلوب التعامل السيئ هو سبب الخلاف بين أفراد الجماعة.			
	25	يختلف أسلوب التعامل والاتصال بين أفراد الجماعة.			
	26	أفراد الجماعة غير قادرين على التواصل فيما بينهم.			
	27	يختلف أفراد الجماعة في إدراكهم لإنجاز المهام.			

			28	لا يوجد توافق بين أفكار أفراد جماعة العمل.
			29	لا يوجد توافق بين أهداف أفراد جماعة العمل.
			30	يطغى العمل الفردي على روح التعاون الجماعي.
			31	لا يتعاون أفراد جماعة العمل على حل المشكلات الفردية فيما بينهم.
			32	يرغب كل فرد داخل جماعة العمل في البروز على حساب الآخرين
			33	تتنازع جماعات العمل داخل المصلحة الواحدة على الموارد المتاحة.
			34	تتنازع جماعات العمل بين المصالح المختلفة على الموارد المتاحة.
			35	يحدث الصراع داخل جماعات العمل بسبب التنافس على الأداء
			36	تتنازع مختلف المصالح فيما بينها على أداء نفس الأعمال.
			37	تتنازع مختلف المصالح نتيجة تداخل المهام فيما بينها.
			38	يتدخل بعض الرؤساء في توجيه نشاطات المصالح الأخرى.
			39	لا يوجد تنسيق بين المصالح المختلفة في تنفيذ المهام.
			40	لا توجد مبادرات للتعاون في تنفيذ المهام بين جماعات مختلف المصالح.
			41	لا يوجد هناك تعاون في حل مشكلات العمل بين جماعات مختلف المصالح.
			42	تتسبب بعض المصالح في خلق أسباب الصراع لعرقلة نشاط المصالح الأخرى.

الصراع
بين
جماعات
العمل

مقياس أنماط إدارة الصراع التنظيمي

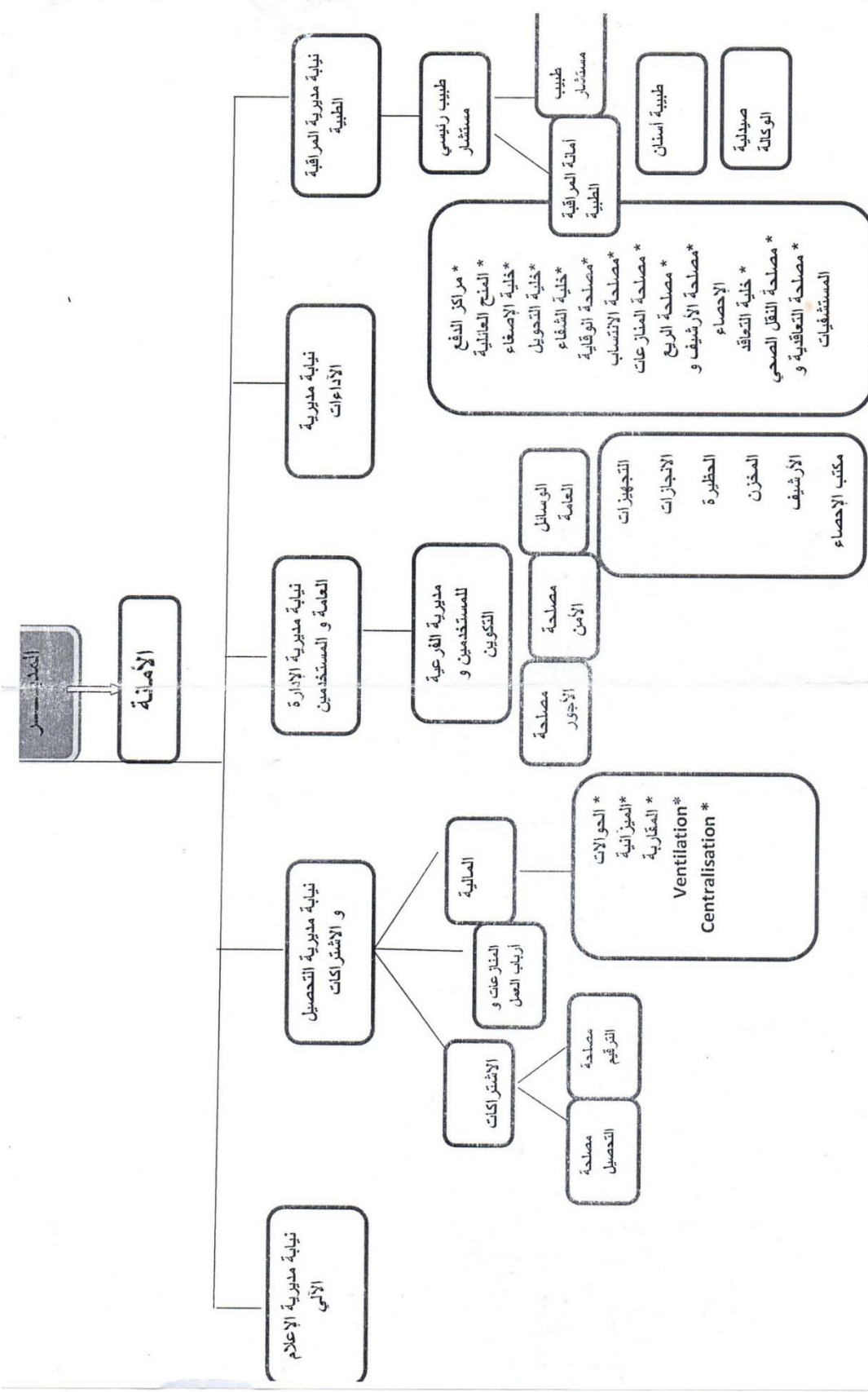
الأمط	رقم البند	البنود	موافق	محايد	غير موافق
نمط القوة والسيطرة	01	تميل الإدارة إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف.			
	02	تنتهي الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح بمناقشتها.			
	03	تنتهي الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات كفيلة بإنهائه.			
	04	تتمسك الإدارة بالحلول التي قدمتها لحل الصراع.			
	05	تعتمد الإدارة على السلطة في التعامل مع أطراف الصراع			
	06	تكون الإدارة حازمة في متابعة القرارات			
	07	تتجاهل الإدارة إرضاء جميع رغباتنا			
نمط التعاون	08	تهتم الإدارة بالتعرف على جميع رغباتنا			
	09	تسعى الإدارة باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد الحلول			
	10	تسعى الإدارة إلى التعامل مع اهتمامات الآخرين			
	11	تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات			
	12	تشجع الإدارة على تثبيت فكرة أننا جميعا في قارب واحد			
	13	تشجع الإدارة العاملين على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها.			
	14	تفرض الإدارة استخدام المنطق السليم والموضوعية في علاج الصراع			
نمط التسوية	15	تسعى الإدارة إلى توجيهنا لطرح أفكارنا ومناقشتها			
	16	تحاول الإدارة أن تجد حلا وسطا للصراع			
	17	تعمل الإدارة على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة			
	18	تعمل الإدارة على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع لمعالجة الصراع			
	19	تتعامل الإدارة مع الصراع وفق مبدأ خذ وابذل مجهود أكثر			
	20	تتغاضي الإدارة عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف المتصارعة			
	21	تعمل الإدارة على التوفيق بين آراء أطراف الصراع للحصول على رضا الجميع			
نمط التجنب	22	تعمل الإدارة على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع			
	23	تحاول الإدارة أن لا تخرج الآخرين في حل الصراع			
	24	تحاول الإدارة مراعاة رغبات الآخرين أثناء المفاوضات			
	25	تفضل الإدارة القيام بدور حمامة السلام في مواجهة الصراع			
	26	تميل الإدارة إلى تهدئة الموقف في حالة اشتداد الصراع			
	27	تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المعارضة لها			
	28	تتجنب الإدارة مناقشة من يختلفون معها			
نمط التنازل	29	تحاول الإدارة تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها			
	30	تتجنب الإدارة مواجهة الصراع بشكل مباشر			
	31	تفضل الإدارة تجاهل الصراع القائم في المؤسسة			
	32	تتجنب الإدارة الصراع عندما يمكن للمتنازعين حل الصراع بصورة أفضل			
	33	تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة			
	34	تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون المشكلة ضئيلة			
	35	تتفادى الإدارة مواقف قد تؤدي إلى إثارة الصراع			
نمط التنازل	36	تضحى الإدارة برغباتها من أجل رغبات الآخرين			
	37	تجعل الإدارة علاقة العمل للأطراف المتنازعة في أضيق الحدود			
	38	تحاول الإدارة أن تعمل كل ما هو ضروري لتفادي حدوث التوتر			
	39	تتخذ الإدارة موقف السكوت الذي لا يثير العواصف ويزيد من حدة الخلاف			
	40	هناك أوقات تترك الإدارة الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة			
	41	تراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها			

استبيان حول نوعية الاستقبال و الخدمة المقدمة لدى هياكل الصندوق

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- السن: 20-30 30-40
- 3- الصفة: مؤمن ناشط متقاعد صاحب عمل غيره
- 4- ما هي أسباب حضورك إلى هيكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
- إيداع ملف طلب معلومة طلب وثيقة لأجل فحص طبي غيرها
- 5- هل نوعية الاستقبال :
جد مرضية مرضية غير مرضية
- 6- كيف هي وضعية الهيكل :
نظيفة نظيفة نسبيا غير نظيفة
- 7- هل فترة الانتظار :
معقولة طويلة طويلة جدا
- 8- كيف كان سلوك أعوان الأمن تجاهكم :
ليق لائق غير لائق
- 9- هل استجابوا لمطالبكم :
كليا جزئيا لا إطلاقا
- 10- هل كانت نوعية الخدمة المقدمة :
جد مرضية مرضية غير مرضية
- 11- هل دونت انشغالا بسجل التظلمات
نعم لا
- 12- إذا كان الجواب بنعم :
نعم لا
- 13- هل زرتم الموقع الإلكتروني :
نعم لا
- إذا كان الرد بنعم : جد مرضية مرضية غير مرضية
- هل تعلم أن الموقع يوفر لك خدمة تحميل الاستمارات وطرح انشغالاتكم عبر صفحة خاصة : نعم لا
- 14- اقتراحاتكم :

الملحق الثاني

"الوثائق المتحصل عليها من طرف الصندوق الوطني
للضمان الاجتماعي CNAS بالطارف"



الإطار الهيكلي لصندوق الضمان الاجتماعي وكالسة الطارف

EFFECTIFS DE LA CNAS PAR AGE ET SEX

AGENCE /ETABLISSEMENT : CNAS EL TARF

situation arrêtée au 31/03/2016

TRANCHE D'AGE	HOMME	FEMME	TOTAL
18-21	0	0	0
22-25	0	1	1
26-29	1	1	2
30-33	17	9	26
34-37	24	11	35
38-41	21	18	39
42-45	18	7	25
46-49	18	12	30
50-53	21	7	28
54-57	14	4	18
58-61	6	4	10
TOTAL	140	74	214

عدد الموظفين حسب المصالح

عدد العمال	المصلحة
60	نيابة مديرية الإدارة العامة و الوسائل
29	نيابة مديرية المالية و التحصيل
91	نيابة مديرية الأداءات
5	نيابة مديرية الإعلام الآلي
21	نيابة مديرية المراقبة الطبية
3	مصلحة الوقاية
5	مصلحة الإحصاء و الأرشيف
214	المجموع

عدد الموظفين حسب التصنيف

عدد العمال	المصلحة
6	إطارات عليا
44	إطارات متوسطة
125	أعوان تحكم
39	أعوان تنفيذ
214	المجموع

عدد الموظفين حسب المستوى التعليمي

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		إبتدائي		دون مستوى	
أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر
214		69		83		43		12		7	
97	117	26	43	28	55	33	10	7	5	3	4

الملحق الثالث

"وثيقة التبرص في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان
الاجتماعي CNAS بالطارف"

جامعة باجي مختار - عنابة -
كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس

إلى السيد المحترم : السيد الوطني للضمان الاجتماعي
الطابق CNAS

في إطار التربصات التي يقوم بها طلاب الدراسات العليا من أجل التدريب
على البحث العلمي ، فإننا نرجو من سيادتكم الموافقة على دخول الطلبة الآتية
أسمائهم للإجراء بحثهم بمؤسستكم .

اسم و لقب الطالب : زينب طعم الله

وإننا واثقون أنكم لن تدخروا جهدا في تقديم المساعدات الكافية للطلبة في
مهمتهم التربوية و العلمية .

شاكرين لكم حسن تفهمكم و تعاونكم .

رئيس القسم



موافق
سيدة
أفيلة المدير للإدارة العامة

الملحق الرابع

" جداول النتائج "

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	45	67,2	67,2	67,2
	أنثى	22	32,8	32,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	24-32	18	26,9	26,9	26,9
	33-41	22	32,8	32,8	59,7
	42-50	18	26,9	26,9	86,6
	51-59	9	13,4	13,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	31	46,3	46,3	46,3
	عون تحكم	20	29,9	29,9	76,1
	عون تنفيذ	16	23,9	23,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	2	3,0	3,0	3,0
	متوسط	4	6,0	6,0	9,0
	ثانوي	32	47,8	47,8	56,7
	جامعي	29	43,3	43,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

1ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	1,5	1,5	1,5
	2,00	15	22,4	22,4	23,9
	3,00	6	9,0	9,0	32,8
	4,00	37	55,2	55,2	88,1
	5,00	8	11,9	11,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

2ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	3,0	3,0	3,0
	2,00	7	10,4	10,4	13,4
	3,00	1	1,5	1,5	14,9
	4,00	39	58,2	58,2	73,1
	5,00	18	26,9	26,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

3ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	4,5	4,5	4,5
	2,00	8	11,9	11,9	16,4
	3,00	2	3,0	3,0	19,4
	4,00	37	55,2	55,2	74,6
	5,00	17	25,4	25,4	100,0
Total		67	100,0	100,0	

4ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	6,0	6,0	6,0
	2,00	13	19,4	19,4	25,4
	3,00	3	4,5	4,5	29,9
	4,00	41	61,2	61,2	91,0
	5,00	6	9,0	9,0	100,0
Total		67	100,0	100,0	

5ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	7,5	7,5	7,5
	2,00	9	13,4	13,4	20,9
	3,00	11	16,4	16,4	37,3
	4,00	38	56,7	56,7	94,0
	5,00	4	6,0	6,0	100,0
Total		67	100,0	100,0	

6ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	3,0	3,0	3,0
	2,00	3	4,5	4,5	7,5
	3,00	11	16,4	16,4	23,9
	4,00	38	56,7	56,7	80,6
	5,00	13	19,4	19,4	100,0
Total		67	100,0	100,0	

7ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	7,5	7,5	7,5
	2,00	21	31,3	31,3	38,8
	3,00	9	13,4	13,4	52,2
	4,00	27	40,3	40,3	92,5
	5,00	5	7,5	7,5	100,0
Total		67	100,0	100,0	

8ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	7,5	7,5	7,5
	2,00	12	17,9	17,9	25,4
	3,00	9	13,4	13,4	38,8
	4,00	36	53,7	53,7	92,5
	5,00	5	7,5	7,5	100,0
Total		67	100,0	100,0	

9ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	9,0	9,0	9,0
	2,00	11	16,4	16,4	25,4
	3,00	15	22,4	22,4	47,8
	4,00	32	47,8	47,8	95,5
	5,00	3	4,5	4,5	100,0
Total		67	100,0	100,0	

10ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	4,5	4,5	4,5
	2,00	6	9,0	9,0	13,4
	3,00	9	13,4	13,4	26,9
	4,00	39	58,2	58,2	85,1
	5,00	9	13,4	13,4	98,5
	30,00	1	1,5	1,5	100,0
Total		67	100,0	100,0	

11ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	7,5	7,5	7,5
	2,00	7	10,4	10,4	17,9
	3,00	12	17,9	17,9	35,8
	4,00	35	52,2	52,2	88,1
	5,00	8	11,9	11,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

12ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	9	13,4	13,4	13,4
	2,00	19	28,4	28,4	41,8
	3,00	11	16,4	16,4	58,2
	4,00	26	38,8	38,8	97,0
	5,00	2	3,0	3,0	100,0
Total		67	100,0	100,0	

13ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	6,0	6,0	6,0
	2,00	10	14,9	14,9	20,9
	3,00	17	25,4	25,4	46,3
	4,00	29	43,3	43,3	89,6
	5,00	7	10,4	10,4	100,0
Total		67	100,0	100,0	

14ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	8	11,9	11,9	11,9
	2,00	11	16,4	16,4	28,4
	3,00	18	26,9	26,9	55,2
	4,00	25	37,3	37,3	92,5
	5,00	5	7,5	7,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

15ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	9	13,4	13,4	13,4
	2,00	15	22,4	22,4	35,8
	3,00	17	25,4	25,4	61,2
	4,00	23	34,3	34,3	95,5
	5,00	3	4,5	4,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

16ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	7,5	7,5	7,5
	2,00	8	11,9	11,9	19,4
	3,00	13	19,4	19,4	38,8
	4,00	38	56,7	56,7	95,5
	5,00	3	4,5	4,5	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

17ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	7,5	7,5	7,5
	2,00	8	11,9	11,9	19,4
	3,00	21	31,3	31,3	50,7
	4,00	23	34,3	34,3	85,1
	5,00	10	14,9	14,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

18ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	4,5	4,5	4,5
	2,00	9	13,4	13,4	17,9
	3,00	21	31,3	31,3	49,3
	4,00	28	41,8	41,8	91,0
	5,00	6	9,0	9,0	100,0
Total		67	100,0	100,0	

19ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	4,5	4,5	4,5
	3,00	16	23,9	23,9	28,4
	4,00	36	53,7	53,7	82,1
	5,00	12	17,9	17,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

20ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	7,5	7,5	7,5
	2,00	11	16,4	16,4	23,9
	3,00	24	35,8	35,8	59,7
	4,00	22	32,8	32,8	92,5
	5,00	5	7,5	7,5	100,0
Total		67	100,0	100,0	

21ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	9,0	9,0	9,0
	2,00	11	16,4	16,4	25,4
	3,00	20	29,9	29,9	55,2
	4,00	26	38,8	38,8	94,0
	5,00	4	6,0	6,0	100,0
Total		67	100,0	100,0	

22ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	6,0	6,0	6,0
	2,00	8	11,9	11,9	17,9
	3,00	17	25,4	25,4	43,3
	4,00	34	50,7	50,7	94,0
	5,00	4	6,0	6,0	100,0
Total		67	100,0	100,0	

23ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	4,5	4,5	4,5
	2,00	6	9,0	9,0	13,4
	3,00	20	29,9	29,9	43,3
	4,00	28	41,8	41,8	85,1
	5,00	10	14,9	14,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

24ε

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	4,5	4,5	4,5
	2,00	8	11,9	11,9	16,4
	3,00	20	29,9	29,9	46,3
	4,00	27	40,3	40,3	86,6
	5,00	9	13,4	13,4	100,0
Total		67	100,0	100,0	

1ص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	46	68,7	68,7	68,7
	2,00	11	16,4	16,4	85,1
	3,00	10	14,9	14,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	46	68,7	68,7	68,7
	2,00	12	17,9	17,9	86,6
	3,00	9	13,4	13,4	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	44	65,7	65,7	65,7
	2,00	15	22,4	22,4	88,1
	3,00	8	11,9	11,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	48	71,6	71,6	71,6
	2,00	14	20,9	20,9	92,5
	3,00	5	7,5	7,5	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	36	53,7	53,7	53,7
	2,00	15	22,4	22,4	76,1
	3,00	16	23,9	23,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	29	43,3	43,3	43,3
	2,00	15	22,4	22,4	65,7
	3,00	23	34,3	34,3	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص 7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	22	32,8	32,8	32,8
	2,00	25	37,3	37,3	70,1
	3,00	20	29,9	29,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص 8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	27	40,3	40,3	40,3
	2,00	15	22,4	22,4	62,7
	3,00	25	37,3	37,3	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص 9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	43	64,2	64,2	64,2
	2,00	15	22,4	22,4	86,6
	3,00	9	13,4	13,4	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص 10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	47	70,1	70,1	70,1
	2,00	14	20,9	20,9	91,0
	3,00	6	9,0	9,0	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص 11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	41	61,2	61,2	61,2
	2,00	14	20,9	20,9	82,1
	3,00	12	17,9	17,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	37	55,2	55,2	55,2
	2,00	18	26,9	26,9	82,1
	3,00	12	17,9	17,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	33	49,3	49,3	49,3
	2,00	19	28,4	28,4	77,6
	3,00	15	22,4	22,4	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	36	53,7	53,7	53,7
	2,00	21	31,3	31,3	85,1
	3,00	10	14,9	14,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	25	37,3	37,3	37,3
	2,00	24	35,8	35,8	73,1
	3,00	18	26,9	26,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	35	52,2	52,2	52,2
	2,00	21	31,3	31,3	83,6
	3,00	11	16,4	16,4	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	35	52,2	52,2	52,2
	2,00	17	25,4	25,4	77,6
	3,00	15	22,4	22,4	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	38	56,7	56,7	56,7
	2,00	17	25,4	25,4	82,1
	3,00	12	17,9	17,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	36	53,7	53,7	53,7
	2,00	21	31,3	31,3	85,1
	3,00	10	14,9	14,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	38	56,7	56,7	56,7
	2,00	23	34,3	34,3	91,0
	3,00	6	9,0	9,0	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	35	52,2	52,2	52,2
	2,00	18	26,9	26,9	79,1
	3,00	14	20,9	20,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	37	55,2	55,2	55,2
	2,00	19	28,4	28,4	83,6
	3,00	11	16,4	16,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

ص23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	31	46,3	46,3	46,3
	2,00	17	25,4	25,4	71,6
	3,00	19	28,4	28,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

ص24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	13	19,4	19,4	19,4
	2,00	8	11,9	11,9	31,3
	3,00	46	68,7	68,7	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

ص25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	11	16,4	16,4	16,4
	2,00	16	23,9	23,9	40,3
	3,00	40	59,7	59,7	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

ص26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	25	37,3	37,3	37,3
	2,00	16	23,9	23,9	61,2
	3,00	26	38,8	38,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

ص 27

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	21	31,3	31,3	31,3
	2,00	19	28,4	28,4	59,7
	3,00	27	40,3	40,3	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص 28

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	19	28,4	28,4	28,4
	2,00	27	40,3	40,3	68,7
	3,00	21	31,3	31,3	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص 29

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	25	37,3	37,3	37,3
	2,00	22	32,8	32,8	70,1
	3,00	20	29,9	29,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص 30

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	20	29,9	29,9	29,9
	2,00	20	29,9	29,9	59,7
	3,00	27	40,3	40,3	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص 31

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	25	37,3	37,3	37,3
	2,00	22	32,8	32,8	70,1
	3,00	20	29,9	29,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص32

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	22	32,8	32,8	32,8
	2,00	20	29,9	29,9	62,7
	3,00	25	37,3	37,3	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص33

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	24	35,8	35,8	35,8
	2,00	25	37,3	37,3	73,1
	3,00	18	26,9	26,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص34

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	30	44,8	44,8	44,8
	2,00	22	32,8	32,8	77,6
	3,00	15	22,4	22,4	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص35

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	25	37,3	37,3	37,3
	2,00	31	46,3	46,3	83,6
	3,00	11	16,4	16,4	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص36

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	29	43,3	43,3	43,3
	2,00	28	41,8	41,8	85,1
	3,00	10	14,9	14,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

ص 37

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	22	32,8	32,8	32,8
	2,00	25	37,3	37,3	70,1
	3,00	20	29,9	29,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

ص 38

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	10	14,9	14,9	14,9
	2,00	16	23,9	23,9	38,8
	3,00	41	61,2	61,2	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

ص 39

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	29	43,3	43,3	43,3
	2,00	21	31,3	31,3	74,6
	3,00	17	25,4	25,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

ص 40

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	24	35,8	35,8	35,8
	2,00	22	32,8	32,8	68,7
	3,00	21	31,3	31,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

ص 41

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	25	37,3	37,3	37,3
	2,00	23	34,3	34,3	71,6
	3,00	19	28,4	28,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

ص 42

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	25	37,3	37,3	37,3
	2,00	15	22,4	22,4	59,7
	3,00	27	40,3	40,3	100,0
Total		67	100,0	100,0	

1ـ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	21	31,3	31,3	31,3
	2,00	23	34,3	34,3	65,7
	3,00	23	34,3	34,3	100,0
Total		67	100,0	100,0	

2ـ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	21	31,3	31,3	31,3
	2,00	27	40,3	40,3	71,6
	3,00	19	28,4	28,4	100,0
Total		67	100,0	100,0	

3ـ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	13	19,4	19,4	19,4
	2,00	30	44,8	44,8	64,2
	3,00	24	35,8	35,8	100,0
Total		67	100,0	100,0	

4ـ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	12	17,9	17,9	17,9
	2,00	34	50,7	50,7	68,7
	3,00	21	31,3	31,3	100,0
Total		67	100,0	100,0	

5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	13	19,4	19,4	19,4
	2,00	28	41,8	41,8	61,2
	3,00	26	38,8	38,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	7,5	7,5	7,5
	2,00	23	34,3	34,3	41,8
	3,00	39	58,2	58,2	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	16	23,9	23,9	23,9
	2,00	40	59,7	59,7	83,6
	3,00	11	16,4	16,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	18	26,9	26,9	26,9
	2,00	36	53,7	53,7	80,6
	3,00	13	19,4	19,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	12	17,9	17,9	17,9
	2,00	31	46,3	46,3	64,2
	3,00	24	35,8	35,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	13	19,4	19,4	19,4
	2,00	34	50,7	50,7	70,1
	3,00	20	29,9	29,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	12	17,9	17,9	17,9
	2,00	22	32,8	32,8	50,7
	3,00	33	49,3	49,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	13	19,4	19,4	19,4
	2,00	25	37,3	37,3	56,7
	3,00	29	43,3	43,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	14	20,9	20,9	20,9
	2,00	28	41,8	41,8	62,7
	3,00	25	37,3	37,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	9,0	9,0	9,0
	2,00	39	58,2	58,2	67,2
	3,00	22	32,8	32,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	12	17,9	17,9	17,9
	2,00	37	55,2	55,2	73,1
	3,00	18	26,9	26,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	10	14,9	14,9	14,9
	2,00	29	43,3	43,3	58,2
	3,00	28	41,8	41,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	9	13,4	13,4	13,4
	2,00	33	49,3	49,3	62,7
	3,00	25	37,3	37,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	13	19,4	19,4	19,4
	2,00	30	44,8	44,8	64,2
	3,00	24	35,8	35,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	16	23,9	23,9	23,9
	2,00	37	55,2	55,2	79,1
	3,00	14	20,9	20,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

20-

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	11	16,4	16,4	16,4
	2,00	28	41,8	41,8	58,2
	3,00	28	41,8	41,8	100,0
Total		67	100,0	100,0	

21-

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	17	25,4	25,4	25,4
	2,00	28	41,8	41,8	67,2
	3,00	22	32,8	32,8	100,0
Total		67	100,0	100,0	

22-

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	16	23,9	23,9	23,9
	2,00	29	43,3	43,3	67,2
	3,00	22	32,8	32,8	100,0
Total		67	100,0	100,0	

23-

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	22	32,8	32,8	32,8
	2,00	31	46,3	46,3	79,1
	3,00	14	20,9	20,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

24-

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	17	25,4	25,4	25,4
	2,00	27	40,3	40,3	65,7
	3,00	23	34,3	34,3	100,0
Total		67	100,0	100,0	

25-

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	20	29,9	29,9	29,9
	2,00	27	40,3	40,3	70,1
	3,00	20	29,9	29,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

26-

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	14	20,9	20,9	20,9
	2,00	26	38,8	38,8	59,7
	3,00	27	40,3	40,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

27-

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	13	19,4	19,4	19,4
	2,00	29	43,3	43,3	62,7
	3,00	25	37,3	37,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

28-

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	18	26,9	26,9	26,9
	2,00	31	46,3	46,3	73,1
	3,00	18	26,9	26,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

29-

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	19	28,4	28,4	28,4
	2,00	25	37,3	37,3	65,7
	3,00	23	34,3	34,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

30

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	19	28,4	28,4	28,4
	2,00	29	43,3	43,3	71,6
	3,00	19	28,4	28,4	100,0
Total		67	100,0	100,0	

31

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	21	31,3	31,3	31,3
	2,00	38	56,7	56,7	88,1
	3,00	8	11,9	11,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

32

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	13	19,4	19,4	19,4
	2,00	41	61,2	61,2	80,6
	3,00	13	19,4	19,4	100,0
Total		67	100,0	100,0	

33

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	17	25,4	25,4	25,4
	2,00	32	47,8	47,8	73,1
	3,00	18	26,9	26,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

34

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	20	29,9	29,9	29,9
	2,00	28	41,8	41,8	71,6
	3,00	19	28,4	28,4	100,0
Total		67	100,0	100,0	

35-

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	17	25,4	25,4	25,4
	2,00	32	47,8	47,8	73,1
	3,00	18	26,9	26,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

36-

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	24	35,8	35,8	35,8
	2,00	36	53,7	53,7	89,6
	3,00	7	10,4	10,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

37-

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	24	35,8	35,8	35,8
	2,00	33	49,3	49,3	85,1
	3,00	10	14,9	14,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

38-

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	15	22,4	22,4	22,4
	2,00	28	41,8	41,8	64,2
	3,00	24	35,8	35,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

39-

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	16	23,9	23,9	23,9
	2,00	35	52,2	52,2	76,1
	3,00	16	23,9	23,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

40

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	19	28,4	28,4	28,4
	2,00	37	55,2	55,2	83,6
	3,00	11	16,4	16,4	100,0
Total		67	100,0	100,0	

41

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	19	28,4	28,4	28,4
	2,00	27	40,3	40,3	68,7
	3,00	21	31,3	31,3	100,0
Total		67	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
1ع	67	3,5373	1,01993
2ع	67	3,9552	,99137
3ع	67	3,8507	1,07666
4ع	67	3,4776	1,09210
5ع	67	3,4030	1,04533
6ع	67	3,8507	,89195
7ع	67	3,0896	1,15117
8ع	67	3,3582	1,09685
9ع	67	3,2239	1,07055
10ع	67	4,0746	3,35890
11ع	67	3,5075	1,07834
12ع	67	2,8955	1,15646
13ع	67	3,3731	1,05652
14ع	67	3,1194	1,14842
15ع	67	2,9403	1,13992
16ع	67	3,3881	1,01437
17ع	67	3,3731	1,11241
18ع	67	3,3731	,98220
19ع	67	3,8060	,89169
20ع	67	3,1642	1,03860
21ع	67	3,1642	1,06738
22ع	67	3,3881	,98404
23ع	67	3,5373	1,00496
24ع	67	3,4627	1,01993
N valide (liste)	67		

DESCRIPTIVES VARIABLES= 15ص 14ص 13ص 12ص 11ص 10ص 9ص 8ص 7ص 6ص 5ص 4ص 3ص 2ص 1ص
 33ص 32ص 31ص 30ص 29ص 28ص 27ص 26ص 25ص 24ص 23ص 22ص 21ص 20ص 19ص 18ص 17ص 16ص
 42ص 41ص 40ص 39ص 38ص 37ص 36ص 35ص 34ص

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
1ص	67	1,4627	,74525
2ص	67	1,4478	,72370
3ص	67	1,4627	,70342
4ص	67	1,3582	,62040
5ص	67	1,7015	,83512
6ص	67	1,9104	,88303
7ص	67	1,9701	,79716
8ص	67	1,9701	,88712
9ص	67	1,4925	,72557
10ص	67	1,3881	,65030
11ص	67	1,5672	,78284
12ص	67	1,6269	,77530
13ص	67	1,7313	,80870
14ص	67	1,6119	,73763
15ص	67	1,8955	,80027
16ص	67	1,6418	,75280
17ص	67	1,7015	,81677
18ص	67	1,6119	,77763
19ص	67	1,6119	,73763
20ص	67	1,5224	,65962
21ص	67	1,6866	,80168
22ص	67	1,6119	,75789
23ص	67	1,8209	,85148
24ص	67	2,4925	,80478
25ص	67	2,4328	,76324
26ص	67	2,0149	,87892
27ص	67	2,0896	,84802
28ص	67	2,0299	,77792
29ص	67	1,9254	,82229
30ص	67	2,1045	,83728
31ص	67	1,9254	,82229
32ص	67	2,0448	,84267
33ص	67	1,9104	,79260
34ص	67	1,7761	,79431
35ص	67	1,7910	,70791
36ص	67	1,7164	,71363
37ص	67	1,9701	,79716
38ص	67	2,4627	,74525
39ص	67	1,8209	,81511
40ص	67	1,9552	,82449
41ص	67	1,9104	,81150
42ص	67	2,0299	,88712
N valide (liste)	67		

DESCRIPTIVES VARIABLES= 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 33 32 31 30 29 28 27 26 25 24 23 22 21 20 19 18 17 16 41 40 39 38 37 36 35 34

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
1د	67	2,0299	,81594
2د	67	1,9701	,77792
3د	67	2,1642	,73023
4د	67	2,1343	,69403
5د	67	2,1940	,74343
6د	67	2,5075	,63659
7د	67	1,9254	,63517
8د	67	1,9254	,68121
9د	67	2,1791	,71616
10د	67	2,1045	,69923
11د	67	2,3134	,76295
12د	67	2,2388	,76057
13د	67	2,1642	,75070
14د	67	2,2388	,60527
15د	67	2,0896	,66813
16د	67	2,2687	,70886
17د	67	2,2388	,67621
18د	67	2,1642	,73023
19د	67	1,9701	,67353
20د	67	2,2537	,72495
21د	67	2,0746	,76502
22د	67	2,0896	,75340
23د	67	1,8806	,72868
24د	67	2,0896	,77325
25د	67	2,0000	,77850
26د	67	2,1940	,76354
27د	67	2,1791	,73702
28د	67	2,0000	,73855
29د	67	2,0597	,79545
30د	67	2,0000	,75879
31د	67	1,8060	,63338
32د	67	2,0000	,62765
33د	67	2,0149	,72806
34د	67	1,9851	,76856
35د	67	2,0149	,72806
36د	67	1,7463	,63588
37د	67	1,7910	,68617
38د	67	2,1343	,75670
39د	67	2,0000	,69631
40د	67	1,8806	,66338
41د	67	2,0299	,77792
N valide (liste)	67		

DESCRIPTIVES VARIABLES= توزيعية إجرائية تعاملية صراع داخل الفرد صراع بين الافراد صراع الجماعات القوة والسيطرة التعاون التسوية التجنب التفاؤل العدالة مستويات الصراع إدارة الصراع /STATISTICS=MEAN STDDEV.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توزيعية	67	3,5653	,79426
إجرائية	67	3,3153	,86558
تعاملية	67	3,4086	,83189
صراع داخل الفرد	67	1,6357	,44116
صراع بين الافراد	67	2,0473	,59622
صراع الجماعات	67	1,9571	,56640
القوة والسيطرة	67	2,1322	,41113
التعاون	67	2,1567	,54631
التسوية	67	2,1514	,51561
التجنب	67	2,0174	,49355
التفاؤل	67	1,9424	,45384
العدالة	67	3,4297	,72696
مستويات الصراع	67	1,8800	,46630
إدارة الصراع	67	2,0800	,30894
N valide (liste)	67		

/VARIABLES= توزيعية إجرائية تعاملية صراع داخل الفرد صراع بين الافراد صراع الجماعات القوة والسيطرة التعاون التسوية التجنب التفاؤل العدالة مستويات الصراع إدارة الصراع
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		توزيعية	إجرائية	تعاملية	داخل صراع الفرد	بين صراع الافراد	صراع الجماعات
توزيعية	Corrélacion de Pearson	1	,753**	,565**	-,667**	-,552**	-,384**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,001
	N	67	67	67	67	67	67
إجرائية	Corrélacion de Pearson	,753**	1	,627**	-,405**	-,402**	-,295*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,001	,015
	N	67	67	67	67	67	67
تعاملية	Corrélacion de Pearson	,565**	,627**	1	-,450**	-,360**	-,325**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,003	,007
	N	67	67	67	67	67	67
صراع داخل الفرد	Corrélacion de Pearson	-,667**	-,405**	-,450**	1	,673**	,524**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67
صراع بين الافراد	Corrélacion de Pearson	-,552**	-,402**	-,360**	,673**	1	,696**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,003	,000		,000
	N	67	67	67	67	67	67
صراع الجماعات	Corrélacion de Pearson	-,384**	-,295*	-,325**	,524**	,696**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,015	,007	,000	,000	
	N	67	67	67	67	67	67
القوة والسيطرة	Corrélacion de Pearson	-,371**	-,304*	-,137	,406**	,608**	,736**
	Sig. (bilatérale)	,002	,012	,268	,001	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67

التعاون	Corrélation de Pearson	,400**	,522**	,548**	-,316**	-,282*	-,381**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,009	,021	,001
	N	67	67	67	67	67	67
التسوية	Corrélation de Pearson	,247*	,439**	,452**	-,070	-,110	-,266*
	Sig. (bilatérale)	,044	,000	,000	,573	,376	,030
	N	67	67	67	67	67	67
التجنب	Corrélation de Pearson	-,002	,036	,232	,121	,201	,217
	Sig. (bilatérale)	,986	,772	,059	,331	,103	,077
	N	67	67	67	67	67	67
التفاؤل	Corrélation de Pearson	,139	,228	,455**	,006	,046	-,211
	Sig. (bilatérale)	,262	,063	,000	,963	,714	,087
	N	67	67	67	67	67	67
العدالة	Corrélation de Pearson	,879**	,910**	,836**	-,575**	-,498**	-,381**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	67	67	67	67	67	67
مستويات الصراع	Corrélation de Pearson	-,601**	-,418**	-,427**	,814**	,920**	,867**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67
إدارة الصراع	Corrélation de Pearson	,165	,329**	,516**	,013	,103	-,020
	Sig. (bilatérale)	,181	,007	,000	,917	,407	,872
	N	67	67	67	67	67	67

Corrélations

		القوة والسيطرة	التعاون	التسوية	التجنب	التفاؤل	العدالة	مستويات الصراع
توزيعية	Corrélation de Pearson	-,371**	,400**	,247*	-,002	,139	,879**	-,601**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,044	,986	,262	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
إجرائية	Corrélation de Pearson	-,304*	,522**	,439**	,036	,228	,910**	-,418**
	Sig. (bilatérale)	,012	,000	,000	,772	,063	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
تعاملية	Corrélation de Pearson	-,137	,548**	,452**	,232	,455**	,836**	-,427**
	Sig. (bilatérale)	,268	,000	,000	,059	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
صراع داخل الفرد	Corrélation de Pearson	,406**	-,316**	-,070	,121	,006	-,575**	,814**
	Sig. (bilatérale)	,001	,009	,573	,331	,963	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
صراع بين الافراد	Corrélation de Pearson	,608**	-,282*	-,110	,201	,046	-,498**	,920**
	Sig. (bilatérale)	,000	,021	,376	,103	,714	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67

صراع الجماعات	Corrélation de Pearson	,736**	-,381**	-,266*	,217	-,211	-,381**	,867**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,030	,077	,087	,001	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
القوة والسيطرة	Corrélation de Pearson	1	-,236	-,248*	,232	-,061	-,308*	,685**
	Sig. (bilatérale)		,055	,043	,059	,622	,011	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
التعاون	Corrélation de Pearson	-,236	1	,616**	,010	,316**	,562**	-,374**
	Sig. (bilatérale)	,055		,000	,938	,009	,000	,002
	N	67	67	67	67	67	67	67
التسوية	Corrélation de Pearson	-,248*	,616**	1	,440**	,613**	,437**	-,176
	Sig. (bilatérale)	,043	,000		,000	,000	,000	,153
	N	67	67	67	67	67	67	67
التجنب	Corrélation de Pearson	,232	,010	,440**	1	,721**	,102	,212
	Sig. (bilatérale)	,059	,938	,000		,000	,411	,086
	N	67	67	67	67	67	67	67
التفاوض	Corrélation de Pearson	-,061	,316**	,613**	,721**	1	,315**	-,064
	Sig. (bilatérale)	,622	,009	,000	,000		,009	,606
	N	67	67	67	67	67	67	67
العدالة	Corrélation de Pearson	-,308*	,562**	,437**	,102	,315**	1	-,548**
	Sig. (bilatérale)	,011	,000	,000	,411	,009		,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
مستويات الصراع	Corrélation de Pearson	,685**	-,374**	-,176	,212	-,064	-,548**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,153	,086	,606	,000	
	N	67	67	67	67	67	67	67
إدارة الصراع	Corrélation de Pearson	,156	,592**	,806**	,744**	,824**	,388**	,040
	Sig. (bilatérale)	,207	,000	,000	,000	,000	,001	,749
	N	67	67	67	67	67	67	67

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).