

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي :

رقم التسجيل :

عنوان الرسالة :

أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين  
في الجماعات المحلية

- دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة -

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع  
تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:  
العقبي الأزهر

إعداد الطالب :  
سلطان عبد الفتاح

أعضاء لجنة المناقشة			
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر-أ-	د/ بولقواس زرفة
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ/ العقبي الأزهر
عضوا مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر-أ-	د/ بن قفة سعاد
عضوا مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر-أ-	د/ بوزيد سليمة

السنة الجامعية: 2016/2015

# شكر وتقدير

الحمد لله حمدًا طيبًا مباركًا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه  
والشكر له على جزيل عطائه ونعمه وعظيم فضله.

أما بعد :

أتقدم بجزيل شكري وخالص تقديري إلى الأستاذ المشرف  
الدكتور: العقبي الأزهر، الذي لم يدخر جهداً في توجيهي وإرشادي  
طوال مدة هذا البحث.

كما أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم الإطلاع على  
هذا العمل المتواضع لتقويمه وتصويبه.

ولا يفوتني أن أشكر مسؤولي وموظفي بلدية بسكرة على جميل  
تعاونهم وأخص بالذكر الأخ نبيل حماني.

خالص الشكر والعرفان لكل من قدم لي نصيحة أو مساعدة لإتمام  
هذا العمل.

# إهداء

إلى التي كانت الملاذ والمأوى سرّ السعادة والنجوى ، إلى التي  
تحمل أحق كلمة نطق بها اللسان ويهتز لتضرعاتها عرش الرحمن  
ووضعت تحت أقدامها الجنان...  
إلى روح والدتي الغالية...

عبد الفتاح سلطان

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	- شكر وتقدير
	- إهداء
01	- قائمة المحتويات
04	- قائمة الجداول
07	- قائمة الأشكال
08	- مقدمة الدراسة
<b>الفصل الأول : موضوع الدراسة</b>	
11	أولا - إشكالية الدراسة
13	ثانيا - فرضيات الدراسة
15	ثالثا - أهداف الدراسة
16	رابعا - أسباب اختيار الموضوع
17	خامسا - تحديد المفاهيم
22	سادسا - الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني : الصراع التنظيمي ، أسبابه، مراحل و مظهره</b>	
43	- تمهيد
44	أولا - الصراع التنظيمي في الفكر السوسيولوجي
55	ثانيا - خصائص الصراع التنظيمي
56	ثالثا - أنواع الصراع التنظيمي

59	رابعا - مراحل الصراع التنظيمي
63	خامسا - مستويات الصراع التنظيمي
65	سادسا - مظاهر الصراع التنظيمي
69	سابعا - أسباب الصراع التنظيمي
73	- خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : العدالة التنظيمية ، أبعادها ، مجالاتها و أهميتها</b>	
75	- تمهيد
76	أولا - العدالة التنظيمية في الفكر السوسيولوجي
85	ثانيا - أبعاد العدالة التنظيمية
91	ثالثا - العوامل المؤثرة في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية
96	رابعا - مجالات العدالة التنظيمية
99	خامسا - مقومات العدالة التنظيمية
101	سادسا - أهمية العدالة التنظيمية
103	سابعا - علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي
105	- خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع : تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج</b>	
107	أولا - مجالات الدراسة الميدانية
107	1- المجال المكاني
108	2- المجال الزمني
108	3- المجال البشري
109	ثانيا - مجتمع البحث وأسس اختياره

111	ثالثا - المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة
111	1- مناهج الدراسة
111	2- أدوات جمع البيانات
114	رابعا - الأساليب الإحصائية المستخدمة
115	خامسا - تحليل وتفسير البيانات الميدانية
154	سادسا - نتائج الدراسة
154	1- عرض النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
158	2- النتائج العامة للدراسة
160	- خاتمة
162	- قائمة المراجع
	- الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	وجهات النظر إلى الصراع التنظيمي في المدارس الإدارية المختلفة	01
63	مستويات الصراع التنظيمي	02
115	توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس	03
116	توزيع مفردات الدراسة حسب السن	04
117	توزيع مفردات الدراسة حسب الحالة المدنية	05
118	توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي	06
119	توزيع مفردات الدراسة حسب الأقدمية في العمل	07
120	توزيع مفردات الدراسة حسب الفئة المهنية	08
121	توزيع مفردات الدراسة حسب الوضعية القانونية لمنصب العمل	09
122	أسس توزيع مهام العمل	10
123	احتمالات انجاز المهام كفريق واحد	11
124	أسباب عدم قيام بعض الموظفين بالعمل كفريق واحد	12
125	درجة استعداد الموظفين للتعاون مع بعضهم عند الحاجة إلى ذلك	13
126	وجود الرقابة اللصيقة من عدمها من طرف الرئيس في العمل	14
127	احتمالات فرض الرئيس في العمل للرقابة اللصيقة على جميع الموظفين دون تمييز	15
128	أسباب التمييز في الرقابة على الموظفين	16
129	احتمالات استعمال الموظفين للعطل المرضية للابتعاد عن الرقابة	17
130	احتمالات اتخاذ إجراءات صارمة ضد الموظفين المخالفين	18
131	احتمالات تطبيق إجراءات صارمة على كل المخالفين دون تمييز	19

132	أسباب التمييز بين الموظفين من طرف الرئيس في العمل	20
133	طريقة تصرف الموظفين الذين يعانون من التمييز في المعاملة	21
134	احتمالات الإلتحاق الدائم للرئيس في العمل للطابع الرسمي	22
135	أسباب استعمال الرئيس في العمل للطابع الرسمي الدائم	23
136	أساليب الاتصال المستخدمة من طرف الرؤساء في العمل	24
137	احتمالات انتماء الموظفين إلى جماعة في العمل	25
138	الاعتبارات التي من خلالها تتشكل جماعات في العمل حسب آراء مفردات العينة	26
139	احتمالات مساعدة جماعة العمل للموظف في حصوله على معلومات حول الإدارة	27
140	احتمالات توفير جماعة العمل للموظف المناخ الملائم للعمل	28
141	احتمالات تقدير الرئيس في العمل لجهد وعمل الموظف	29
142	أشكال التقدير التي يبديها الرئيس في العمل إلى مرؤوسيه	30
143	أسس منح العلاوات والمنح المالية في المنظمة	31
144	أشكال تأثير حرمان الموظف من التقدير المعنوي والمادي على أدائه لعمله	32
145	احتمالات التعرض لعقوبات بسبب ارتكاب مخالفات في العمل	33
146	طبيعة المخالفات المرتكبة من طرف الموظفين	34
147	طبيعة العقوبات التي يتعرض لها الموظفين المخالفين	35
148	تقييم الموظفين المعاقبين لهذه العقوبات	36
149	أثر هذه العقوبات ورد فعل الموظفين المعاقبين تجاه رئيسهم في العمل	37



150	احتمالات الاستفادة من الخدمات الاجتماعية	38
151	أشكال الخدمات الاجتماعية التي يستفيد منها الموظفون	39
152	احتمالات الاستفادة من الخدمات الاجتماعية يكون على أساس الشفافية والمساواة أم لا	40
153	إمكانية تراجع الموظف عن بذل المزيد من الجهد عند حرمانه من الخدمات الاجتماعية	41

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
50	وجهة النظر التقليدية للصراع التنظيمي	01
53	وجهة النظر الحالية للصراع التنظيمي	02
60	مراحل الصراع التنظيمي (دورة حياة الصراع في المنظمة)	03
64	العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها	04
85	أبعاد العدالة التنظيمية	05
100	أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة التنظيمية	06
115	توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس	07
116	توزيع مفردات الدراسة حسب السن	08
117	توزيع مفردات الدراسة حسب الحالة المدنية	09
118	توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي	10
119	توزيع مفردات الدراسة حسب الأقدمية في العمل	11
120	توزيع مفردات الدراسة حسب الفئة المهنية	12
121	توزيع مفردات الدراسة حسب الوضعية القانونية لمنصب العمل	13

## مقدمة :

تعتبر المنظمات على اختلاف أنواعها وسيلة ضرورية لنمو ونشاط المجتمعات الإنسانية حيث يعد الفرد أحد أهم العناصر في تركيبة هذه المنظمات ، فوجود الأفراد داخل المنظمة يعني بالضرورة وجود تفاعلات دائمة ومتواصلة بين الجماعات والأفراد أثناء تأديتهم لمهامهم ، إلا أن هذه التفاعلات والعلاقات المختلفة لا يمكن أن تستمر في جو دائم من الوفاق دون أن يكون هناك تناقضات واختلافات قد تؤدي إلى ظهور صراعات داخل التنظيم.

ولا شك أن هناك من المنظمات والمؤسسات الوطنية التي تعاني مشاكل عديدة خاصة منها صعوبة تحقيق أهدافها ومسايرة تطور المنظمات الحديثة وهذا بسبب وجود الصراعات داخلها وإن اختلفت مستوياته ، بحيث توجه جهودها وطاقاتها لإدارة هذه الصراعات أو مواجهتها ، خاصة إذا علمنا أن الدراسات أثبتت أن المنظمات التي تعاني من وجود صراعات داخلها تستنفذ 20% من جهودها وطاقاتها في إدارة هذه الصراعات ، وهذا ما يعود سلبا على كفاءة وفعالية المنظمة وعلى أفرادها على حد سواء.

وكذلك الحال بالنسبة للمؤسسات و المنظمات المحلية ، خاصة مع نقص الدراسات والبحوث الأكاديمية على المستوى المحلي - في حدود علم الباحث- التي تُعنى بالصراع التنظيمي داخل هذه المنظمات.

حيث قد يظهر الصراع التنظيمي نتيجة لعدة عوامل لعل من أبرزها درجة تطبيق العدالة في توزيع الموارد النادرة على أفراد التنظيم ، إذ تتحدد سلوكيات الأفراد داخل المنظمة وفقا لدرجة تطبيق العدالة التنظيمية ، وذلك من خلال حكم هؤلاء على عدالة الطريقة والأسلوب الذي يستخدمه الرئيس في العمل أثناء تعامله معهم على المستويين الوظيفي والإنساني ، وأي اختلال يشوب إحدى المستويين قد يؤدي إلى نشوء الصراعات داخل المنظمة ، ويترجم ذلك في عدة مظاهر منها : انخفاض روح التعاون بين أفراد التنظيم ، وانتشار ظاهرة التغييب بين العاملين ، إضافة إلى صعوبة الاتصال بين أفراد المنظمة ، وانخفاض مستوى أداء العاملين.

وتتحدد درجة تحكم المنظمة في مواجهة مثل هذه المظاهر وفقا للآليات التي أوجدتها هذه الأخيرة لتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية من ذلك طريقة تقسيم أعباء العمل بين أفراد التنظيم ، فضلا عن الأسلوب المتبع لفرض العدالة في الرقابة داخل المنظمة إضافة إلى القدرة على توفير جو مناسب من العلاقات الإنسانية بين العاملين ، وكذا درجة العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية.

وضمن هذا التصور تحاول دراستنا هذه التعرف على أثر العدالة التنظيمية من خلال أبعادها على نشوء مظاهر الصراع داخل المنظمة.

وفي ضوء ذلك تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول ، حيث خصص الباحث فصلا لموضوع الدراسة وفصلين للجانب النظري وفصل للجانب الميداني ، أما ميدان هذه الدراسة فهو بلدية بسكرة (المقر الرئيسي).

هذا وقد جاءت مضامين الفصول كما يلي :

بالنسبة للفصل الأول تناول فيه الباحث موضوع الدراسة ، من خلال إشكالية الدراسة والفرضيات إضافة إلى أهداف الدراسة وأسباب اختيار هذا الموضوع ، وكذا تحديد مختلف المفاهيم والمصطلحات ذات الصلة بموضوع دراستنا ، إضافة إلى استعراض بعض الدراسات السابقة وتقييمها.

أما الفصل الثاني فقد خُصص للصراع التنظيمي ، وذلك بعرض الصراع التنظيمي في الفكر السوسيولوجي ، وخصائص الصراع التنظيمي ، أنواعه ، مراحلها ، مستوياته ، مظاهره ، إضافة إلى الأسباب التي تقف وراء نشوء الصراع التنظيمي.

وبالنسبة للفصل الثالث فقد تعرض فيه الباحث إلى العدالة التنظيمية ، من خلال استعراض العدالة التنظيمية في الفكر السوسيولوجي ، وأبعاد العدالة التنظيمية ، والعوامل المؤثرة في إدراك العاملين لها ، مجالاتها ، مقوماتها ، وأهميتها ، فضلا عن علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي.

أما الفصل الرابع فقد حاول الباحث فيه استعراض أهم الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة من خلال عرض مجالات الدراسة (المكاني ، الزمني ، البشري) ، إضافة إلى مجتمع البحث وأسس اختياره ، والمنهج المستخدم في الدراسة ، فضلا عن أدوات مع البيانات الميدانية ، ومن ثم تحليل وتفسير البيانات الميدانية عن طريق التعليق على بيانات الجداول ، وعرض وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات ، وصولا إلى استخلاص النتائج العامة وتوضيح دلالاتها بالنسبة لأهداف الدراسة.

# الفصل الأول

## موضوع الدراسة

أولا : إشكالية الدراسة

ثاني : فرضيات الدراسة

ثالثا : أهداف الدراسة

رابعا : أسباب اختيار الموضوع

خامسا : تحديد المفاهيم

سادسا : الدراسات السابقة

1- الدراسات العربية

2- الدراسات الجزائرية

- مناقشة وتقييم الدراسات السابقة

## أولاً - إشكالية الدراسة :

يشهد العالم في الفترة الأخيرة نمواً متسارعاً في مختلف مجالات الحياة وهذا نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية ، هذه الأخيرة التي بقدر ما ساهمت في بناء مجتمعات معاصرة تعيش في حالة من الرفاهية والرخاء ساهمت بطريقة أو بأخرى في زيادة درجة تعقيد حياة الأفراد والمجتمع ، قابله في الوقت نفسه الحاجة إلى زيادة أعداد المنظمات باختلاف أنواعها ووظائفها بهدف إشباع حاجات الأفراد والمجتمع مما فرض زيادة دور الفرد داخل هذه المنظمات من خلال ما يبذله من جهد للقيام بمهامه التي أوكلت له.

حيث يقوم أفراد التنظيم بمهامهم ونشاطاتهم المختلفة في ظل وجود علاقات متشابكة بعضها ببعض، كما تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم بالإضافة إلى المصالح الشخصية ؛ لذلك فإن من المحتمل أن لا تستمر العلاقات المختلفة في حالة من الاستقرار الدائم ، حيث قد تحدث بعض التناقضات والخلافات التي قد تصل إلى درجة الصراع بين العاملين.

إذ يعد الصراع التنظيمي من الظواهر التي تسود معظم المنظمات تقريباً مع تباين في درجة ظهوره ومستوى حدته ، وينتج عن تفاعل الفرد مع بيئة العمل وفي مختلف علاقاته مع الآخرين ، حيث تشكل بيئة العمل فضاءً لأشكال مختلفة من الصراعات التنظيمية المترتبة عن اختلاف المصالح وتعارض الأهداف وإخفاق الفرد في إشباع حاجاته داخل التنظيم.

حيث تسعى المنظمات الحديثة إلى التحكم في حدة الصراع التنظيمي بين أفرادها وذلك بتوفير عوامل عدة يمكن أن تساعد في بلوغ هذا الهدف ، ولعل من أبرز تلك العوامل الحرص على أن تسود العدالة داخل التنظيم ، إذ تعتبر العدالة التنظيمية من العناصر المهمة في بناء المنظمة وبقائها، كما تساعد في القضاء على كل أشكال الجور والظلم التي قد تطال أفراد التنظيم ، إضافة إلى المساهمة في التقليل أو منع السلوكيات والممارسات السلبية التي قد تصدر عن أفراد المنظمة نتيجة معاناتهم من الظلم وغياب العدالة التنظيمية ، مما قد يزيد ثقة أفراد المنظمة بالإدارة وقناعتهم بإمكانية حصولهم على حقوقهم دون عناء أو جهد ، ومن ثم تركيز الجهود على التفاني في العمل ما من شأنه تحقيق أهداف العاملين والمنظمة.

ونظرا لما تكتسبه العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي في تحديد معالم نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف التي أوجدت من أجلها ، اتجه الباحث لتناول هذين المتغيرين بالدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر العدالة التنظيمية على الصراع التنظيمي بين العاملين؟

## ثانيا - فرضيات الدراسة :

عرّف (عمار بوحوش) الفرضية على أنها: «تفسيرات مقترحة للعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل وهو السبب والآخر المتغير التابع وهو النتيجة ، وهي بمثابة العقد الذي يعقده الباحث مع نفسه للوصول إلى نتيجة المؤكّدة لقبول الفرضية أو رفضها». (عمار بوحوش، 1999، ص47)

أما بالنسبة لدراستنا هذه فقد تضمنت فرضية عامة وأربعة (04) فرضيات جزئية نستعرضها كالآتي :

## ➤ الفرضية العامة :

- تؤثر درجة تحقيق العدالة في المنظمة على ظاهرة الصراع التنظيمي بين العاملين.

## • الفرضية الجزئية الأولى :

- غياب العدالة في تقسيم العمل على الأفراد العاملين داخل المنظمة يؤثر سلبا على روح التعاون بينهم.

وتوضح هذه الفرضية المؤشرات التالية :

- المحاباة في توزيع المناصب والمهام المرتبطة بها له تأثير سلبي على تعاون أفراد جماعة العمل.

- - عدم تحديد المناصب والمهام والصلاحيات الخاصة بالموظفين يؤثر سلبا على تعاون هؤلاء فيما بينهم.

- تركز أعباء العمل على أفراد دون غيرهم له تأثير سلبي على التعاون فيما بينهم.

## • الفرضية الجزئية الثانية :

- التمييز في فرض الرقابة داخل المنظمة يؤثر بشكل بارز على ظاهرة التغيب بين العاملين.

وتوضح هذه الفرضية المؤشرات التالية :

- الرقابة اللصيقة على أفراد دون غيرهم وراء تصاعد حالات العطل المرضية بين العاملين.

- اتخاذ إجراءات وعقوبات صارمة ضد أفراد والتساهل مع آخرين وراء عدم التقيد بالدوام الرسمي.

- التخفيف والتراجع عن تطبيق الإجراءات والعقوبات على بعض الموظفين دون البعض الآخر وراء ظاهرة إهدار الوقت أثناء العمل.



• الفرضية الجزئية الثالثة :

- غياب العدالة في العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المنظمة غالباً ما يؤدي إلى صعوبة الاتصال.

وتوضح هذه الفرضية المؤشرات التالية :

- غياب الجماعات غير الرسمية غالباً ما يؤدي إلى ضعف تداول المعلومات بين العاملين داخل المنظمة.

- إتباع الطابع الرسمي في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين داخل التنظيم له أثر سلبي على سهولة الاتصال.

- إتباع الطابع الرسمي في تطبيق العقوبات على المرؤوسين له علاقة بضعف التجاوب مع تعليمات رئيسهم المباشر في العمل.

الفرضية الجزئية الرابعة :

- غياب العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية غالباً ما يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء العاملين داخل المنظمة.

وتوضح هذه الفرضية المؤشرات التالية :

- عدم الموضوعية في تقدير الجهود المبذولة من قبل العاملين له تأثير كبير على مستوى أدائهم في المنظمة.

- اقتصار عبارات الشكر والثناء على أفراد دون غيرهم له تأثير بارز على مستوى أداء الأفراد العاملين داخل المنظمة.

- المحاباة والمجاملة في توزيع المنح والعلوات على العاملين له تأثير سلبي على مستوى أدائهم المهني.

- غياب العدالة في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية له تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين.

**ثالثا - أهداف الدراسة :**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- تقييم درجة تطبيق العدالة التنظيمية داخل المنظمة.
- التعرف على مستوى الصراع التنظيمي السائد بين أفراد المنظمة.
- توضيح العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة تقسيم العمل ، عدالة الرقابة، عدالة العلاقات الإنسانية ، عدالة توزيع الحوافز) و مظاهر وتجليات الصراع التنظيمي داخل المنظمة.

**رابعاً- أسباب اختيار الموضوع :**

هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية لاختيارنا هذا الموضوع :

**1- الأسباب الذاتية :**

- يندرج موضوع الدراسة ضمن اهتمامات الباحث.
- الرغبة الملحة للباحث في أن يشمل بالدراسة الميدانية قطاع الجماعات المحلية الذي كان ينتمي إليه في يوم ما.
- تعد هذه الدراسة في حدود إمكانيات الباحث (العلمية ، الزمنية).

**2- الأسباب الموضوعية :**

- قلة البحوث والدراسات على الأقل على المستوى الوطني والمحلي خاصة إذا تم ربط الصراع التنظيمي بالعدالة التنظيمية.
- تعالج الدراسة ظاهرة الصراع التنظيمي حيث أن فيه من التعقيد ما يستحق البحث والتقصي نظراً لارتباطه بعدد السلوكيات داخل المنظمة.
- تعد العدالة التنظيمية من المصطلحات الجديدة نسبياً في السلوك التنظيمي.
- محاولة إضافة ولو قدر يسير من التراكم العلمي والمعرفي في مجالي الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية.

**خامسا- تحديد المفاهيم :**

حيث يحدد الباحث في هذه المرحلة بعض المفاهيم الأساسية التي تحتاج إلى توضيح وتبسيط خاصة الواردة منها في عنوان الموضوع مثل متغيرات الدراسة.

**1- تعريف الصراع التنظيمي :**

أ- لغة :

« تمثل كلمة الصراع في اللغة العربية (النزاع أو الخصام أو الخلاف) ، أما كلمة (conflict) فهي من أصل لاتيني وتعني عملية (الضرب) ، وقد استخدمت في اللغة الانكليزية لتعني العراك أو الخصام ». (أمل محمود علي العبيدي، 2008، ص80).

**ب- اصطلاحا :**

هناك عدة تعريفات للصراع التنظيمي نذكر منها :

✓ عرف (رحيم) الصراع التنظيمي على أنه : « نوع من السلوك الذي يحدث نتيجة تعارض

أو خصام بين اثنين أو أكثر من الأطراف ». (afzalur rahim, 2001, p18).

✓ كما عرفه (خضير كاظم محمود الفريجات، وآخرون) أنه : « ظاهرة سلوكية إنسانية تحدث

نتيجة العلاقات التي تسود وتجمع الجماعات في العمل ». (خضير كاظم محمود الفريجات،

وآخرون، 2009، ص312)

يفهم من التعريفين السابقين أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة أو سلوك إنساني يحدث بين أطراف الصراع (أفراد أو جماعات) داخل المنظمة.

✓ ويرى (حسين حريم) أنه : « حيثما هناك تفاعل بين الأفراد فإن ظاهرة الصراع حتمية

وهي شائعة في الجماعات والمنظمات ». (حسين حريم، 2009، 175)

✓ ويرى (خضير كاظم محمود الفريجات، وآخرون) أن الصراع التنظيمي هو : « حالة من

التعارض التي تنشأ بين طرفين أو أكثر داخل التنظيم الذين يعملون فيه ، ويحدث نتيجة

التفاعل المستمر بينهم أثناء مزاولتهم لأعمالهم ». (خضير كاظم محمود الفريجات، وآخرون

، 2009، ص313)

يطرح هذين التعريفين فكرة أن الصراع التنظيمي إنما هو ناتج عن سلوكيات متعارضة أثناء تفاعل الأفراد أو الجماعات داخل التنظيم.

✓ ويعرف (ماجد عبد المهدي مساعدة) الصراع التنظيمي على أنه : « وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر». (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص289)

✓ ويرى (خضير كاظم محمود الفريجات، وآخرون) أن الصراع التنظيمي هو : « ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة العلاقات التي تسود أو تجمع الجماعات في العمل وينتج كصدى لاختلاف وجهات النظر ، أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي». (خضير كاظم محمود الفريجات، وآخرون، 2009، ص312)

يتبين مما سبق أن الصراع التنظيمي قد يحدث نتيجة التنافس على المراكز المستقبلية أو السلطة ومختلف المكاسب المادية والمعنوية المتاحة.

✓ ويعرف (جيمس جي مارش وهربرت ايه سايمون) الصراع التنظيمي على أنه : « مصطلح يستخدم للإشارة إلى الاختلال الذي يحدث في الآليات المقننة لعملية اتخاذ القرار ، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة تواجه صعوبة في اختيار البديل السلوكي». (جيمس جي مارش وهربرت ايه سايمون، 2001، ص205)

يعتقد صاحباً هذا الرأي أن الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات قد ينجم عن الإخفاق في تسيير واتخاذ القرارات التي تنظم العلاقات داخل التنظيم.

✓ أما (شوقي ناجي جواد) فيعتبر الصراع التنظيمي أنه : « ظاهرة سلوكية تمثل الموقف التنافسي الحاد بين الأفراد ، حيث أن كل طرف من أطراف هذا الموقف يعتقد ويدرك أن الطرف الآخر غريمه ويعترض طريق تقدمه باتجاه الهدف». (شوقي ناجي جواد ، 2010 ، ص271)

✓ وترى (منى جولالي) أن الصراع التنظيمي هو : « جميع العلاقات بين الجماعات والأفراد التي تنطوي على اختلاف وتعارض في الأهداف». (joulali mouna,2007,p14)

يفهم مما سبق أن الصراع التنظيمي يكون نتيجة لظهور أشكال من الخلاف وتعارض في الأهداف بين أطراف الصراع.

✓ ويعتقد (عبد المعطي محمد عساف) بأن الصراع التنظيمي « يمثل أعلى درجات التوتر حدة وخطورة ، ويعبر عن حالة يصير فيها طرفا العلاقة متناحرين بالقدر الذي يرفض كل

طرف فيهما الاعتراف بحق الوجود للطرف الآخر ، أو لما يمثله من قيم أو مصالح أو

أهداف». (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص241)

مما سبق يتضح أن الصراع التنظيمي في مراحله المتقدمة يمكن أن يكون خطرا على مستقبل العلاقات بين الأطراف المتصارعة وعلى المنظمة في آن معا ، حيث قد يصل الصراع إلى درجة العداء التي قد تنتج عنها إعاقة كل طرف للطرف الآخر عن تحقيق أهدافه ومصالحه.

### ج- التعريف الإجرائي :

في ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن الصراع التنظيمي هو :

« سلوك تنظيمي يحدث خلال تفاعل الأفراد أو الجماعات داخل التنظيم ، وينشأ بسبب المنافسة الشديدة للحصول على امتيازات مادية أو معنوية نادرة في التنظيم ، أو بسبب عجز المنظمة عن التحكم في عملية التسيير ، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر أو منعه من إشباع حاجاته وتحقيق طموحاته ».

### 2- تعريف العدالة التنظيمية :

أ- لغة :

« العدل بسكون (الدال) ضد الجور وهو ما قام في النفوس أنه مستقيم ، ورجل عدل أي : مفتح الشهادة ، وقوم عدلٌ وعدولٌ وهو جمع عدل ، وقد عدلَ الرجل بالضم عدالة». (سلوى عياد أبو عجاة، 2011، ص27)

ب- اصطلاحا :

لقد تعددت تعريفات العدالة التنظيمية نذكر منها :

✓ عرفَ (راتب السعود و سوزان سلطان) العدالة التنظيمية على أنها : « الطريقة التي من خلالها يتسنى لأعضاء المنظمة الحكم على عدالة المنظمة في تعاملها معهم على المستويين الوظيفي والإنساني». (راتب السعود، سوزان سلطان، 2009، ص195)

يتضح من هذا التعريف أن الفرد داخل المنظمة يقوم بالحكم على العدالة التنظيمية من خلال عدالة بعدين أساسيين هما : البعد الوظيفي والذي يشمل تقسيم العمل وأعباؤه وكل ما يتبع المنصب من عوائد مادية ومعنوية ، أما البعد الإنساني فيختص بعدالة المعاملات وكذا نمط العلاقات السائدة بين أفراد المنظمة.

- ✓ كما عرف ( سعيد محمد عايض الأسمرى ) العدالة التنظيمية على أنها :
- حصيلة إدراك العاملين لحالة الإنصاف والمساواة في التعامل معهم دون فوارق أو اعتبارات لا موضوعية. (سعيد محمد عايض الأسمرى، 2013، ص14)
- مما سبق يتضح أن حقيقة العدالة التنظيمية تبدأ عند الفرد عن طريق إدراكه للمساواة في طريقة تعامل الآخرين معه داخل المنظمة بغض النظر عن منصبه أو إلى جنسه أو انتمائه أو لون بشرته.
- ✓ وتعرف (شذا لطفي محمود محمد) العدالة التنظيمية بأنها : درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة ، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها، وتأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين. (شذا لطفي محمود محمد، 2012، ص10)
- مما يضيفه التعريف الأخير هو أن من أوجه العدالة داخل التنظيم الحرص على أن تكون موضوعية في توزيع الحقوق وتسطير الواجبات ، إضافة إلى حرص العاملين على القيام بواجباتهم على الوجه المطلوب ، وبذلك تتحقق أهداف الأفراد والتنظيم.
- كما يلاحظ على التعريفات السابقة للعدالة التنظيمية أنها تركز على نقاط أساسية نذكر منها :
- تشير العدالة التنظيمية إلى المعاملة العادلة والأخلاقية للمرؤوسين.
  - تشمل العدالة التنظيمية كافة جوانب الحياة التنظيمية.
  - تتضح العدالة التنظيمية من خلال الحكم الذي يطلقه أفراد المنظمة خاصة المرؤوسين منهم عن مدى معاملتهم بصورة موضوعية خالية من أي تحيز أو تمييز.
  - تشمل العدالة التنظيمية كل من المستويين الوظيفي والإنساني.
- ج- التعريف الإجرائي :
- في ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن العدالة التنظيمية هي :
- « الطريقة التي يدرك ويحكم بها العامل على نزاهة وموضوعية الإجراءات والمعاملات داخل المنظمة ، من خلال مقارنة معدل ما يتحصل عليه من عوائد مادية ومعنوية... إلى ما يبذله من جهد وقت وخبرة... من جهة ، مقارنة بزملائه في نفس المنظمة المماثلين له في المهنة والمستوى الوظيفي والمؤهلات من جهة أخرى ».

**3 - تعريف الجماعات المحلية :**

تعرف الجماعات المحلية بأنها : « وحدات جغرافية مقسمة من إقليم الدولة ، وهي عبارة عن هيئات مستقلة في الولايات والمدن والقرى وتتولى شؤون هذه الوحدات بالطرق المناسبة لها ، وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ». (مرغاد لخضر، 2005، ص2) ويطلق على الجماعات المحلية في الجزائر تسمية البلديات والولايات.

**أ- تعريف البلدية :**

عرفتها المادة (1) من القانون رقم 80/90 المؤرخ في 17 أبريل 1990 المتعلق بقانون البلدية بأنها : « الجماعة الإقليمية الأساسية و تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ». كما تعرف البلدية بأنها : « مؤسسة ذات طابع سياسي ، إداري ، اقتصادي، اجتماعي، ثقافي ، وتمتع بالشخصية العمومية فهي الخلية الأساسية للدولة ». (جلود رشيد، 2008، ص17)

**ب - تعريف الولاية :**

تعرفها المادة (1) من القانون رقم 09/90 المؤرخ في 17 أبريل 1990 المتعلق بقانون الولاية بأنها : « جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية ، وهي تكون أيضا منطقة إدارية للدولة ».



## سادسا- الدراسات السابقة :

## 1- الدراسات العربية :

- الدراسة الأولى :

دراسة أحمد يوسف اللوح (2008) تحت عنوان : الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة لوجهات نظر للعاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية - وهي دراسة نظرية ميدانية قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

حيث هدف الباحث في دراسته هذه إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية من خلال إجراء مقارنة بين نتائج الدراسة التي أجراها على كلتا الجامعتين وذلك من خلال طرحه للتساؤل الرئيسي التالي :

- ما مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة ؟

وتفرع من هذا التساؤل أسئلة فرعية هي كالتالي :

- ما هي مستويات الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة من وجهة العاملين فيها ؟

- ما هي أسباب الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة من وجهة العاملين فيها ؟

- ما هي إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها العاملون في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة ؟

## ❖ فرضيات الدراسة :

- الفرضية الأولى : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي.

- الفرضية الثانية : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي.

- الفرضية الثالثة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي.

- الفرضية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الديمغرافية) هي (الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة ، مكان العمل).

#### ❖ مجتمع البحث :

يتكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، حيث يبلغ إجمالي عدد الأكاديميين والإداريين في الجامعة الإسلامية (819 موظفا) بينما يبلغ عدد الأكاديميين والإداريين في جامعة الأزهر (519 موظفا) ، وبذلك يبلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (1338 موظفا).

#### ❖ عينة الدراسة :

استخدم الباحث في دراسته العينة الطبقية العشوائية من الأكاديميين والإداريين في كلتا الجامعتين على اختلاف مستوياتهم الإدارية والوظيفية ، وقد حدد الباحث عينة الدراسة بـ (25%) من مجتمع البحث ، وبذلك بلغ حجم العينة (335 موظفا) موزعة كالتالي :

- الجامعة الإسلامية : (205 مبحوث).

- جامعة الأزهر : (130 مبحوث).

#### ❖ المنهج المستخدم :

استعمل الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي.

#### ❖ أدوات جمع البيانات :

اعتمد الباحث في جمع بيانات الجانب الميداني على استمارة الاستبيان ، وضمت هذه الأخيرة (59عبارة).

#### ❖ نتائج الدراسة :

كانت نتائج الدراسة على النحو التالي :

- أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة ، إلا أن مستويات الصراع في الجامعة الإسلامية (42.9%) أقل منها في جامعة الأزهر (53.2%).

- أن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية ، إلا أن أسباب الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (44.7%) أقل منها

في جامعة الأزهر (56.4%) حيث كانت هذه الأسباب حسب الترتيب التنازلي كالتالي في كلتا الجامعتين : محدودية الموارد ، فعدم تحديد الصلاحيات ، فعدم تحديد المسؤوليات ، فتعارض الأهداف.

- أن هناك استخداما لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، حيث حلت هذه الإستراتيجيات حسب الترتيب التنازلي التالي في كلتا الجامعتين : إستراتيجية التنازل ، إستراتيجية التعاون ، إستراتيجية التسوية ، إستراتيجية التجنب ، فإستراتيجية التنافس.

- أن هناك رضا وظيفي لدى العاملين داخل كلتا الجامعتين حسب الترتيب التنازلي التالي : الرضا عن العمل في الجامعة ، فالرضا عن الإمكانيات والأدوات ، الرضا عن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ، الرضا عن الراتب ، الرضا عن المزايا التي تقدمها الجامعة.

- أن الصراعات التنظيمية ليس لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بدرجة ملحوظة طبقا لوجهات النظر في كلتا الجامعتين .

- أظهرت عينة الدراسة أن العاملين في كلتا الجامعتين يرون بأنه لا توجد مشاركة في اتخاذ القرار بين الرؤساء والمرؤوسين ، ولكن العاملين في الجامعة الإسلامية يرون بأن المشاركة في اتخاذ القرار بين الرؤساء والمرؤوسين موجودة بنسبة (65.4%) وهي أكبر من النسبة التي يرى فيها ذلك العاملون في جامعة الأزهر (44.4%).

- أظهرت عينة الدراسة أن العاملين في كلتا الجامعتين يرون بأن الجامعة لا تهتم بتدريب الموظفين.

- أظهرت عينة الدراسة أن العاملين في كلتا الجامعتين يرون بأن الجامعة لا تشجع النشاط الرياضي للموظفين.

- توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستويات الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي وهي علاقة عكسية.

- توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي ، وهي علاقة طردية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) حول أثر الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي في جامعتي الأزهر والإسلامية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ولصالح كل من (متزوج ومطلق).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي تعزى لمكان العمل (الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر) ولصالح الجامعة الإسلامية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من جامعتي الأزهر والإسلامية تعزى للمتغيرات التالية : العمر ، المؤهل العلمي ، المستوى الإداري ، خبرة العاملين في المجال الإداري ، خبرة العاملين في المجال الأكاديمي.

#### - الدراسة الثانية :

دراسة سعيد محمد عايض الأسمرى (2013) بعنوان : مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران) ، وهي دراسة نظرية ميدانية غير منشورة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية.

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران وذلك من خلال طرحه للتساؤل الرئيسي التالي:

- ما علاقة مدركات العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران؟

وتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مدى إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمي؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران؟
- ما هي العلاقة بين مدركات العدالة لتنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران؟

- ما سبل تعزيز مدركات العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران؟

- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لاختلاف خصائصها الديمغرافية (الشخصية) والتنظيمية (الوظيفية) ؟

#### ❖ مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث لهذه الدراسة من موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران ، ويشمل العاملين بالمطار في الوحدات التالية :

- إدارة المطار ، وحدة الخدمات ، وحدة الإطفاء ، خدمات الملاحة الجوية ، وحدة المراقبة الجوية ، الخطوط السعودية ، مكتب جمارك المطار ، المركز الصحي للمطار ، وحدة الأرصاد الجوية وحماية البيئة ، وقد بلغ مجتمع البحث (128 فردا) بتاريخ 2012/09/24.

#### ❖ عينة الدراسة :

استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم مجتمع الدراسة ، وقد بلغ عدد الأفراد المبحوثين (128 مبحوثا).

#### ❖ المنهج المستخدم :

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي.

#### ❖ أدوات جمع البيانات :

اعتمد الباحث في جمع بيانات الجانب الميداني على استمارة الاستبيان ، حيث ضمت (58 عبارة) تشمل محاور الدراسة ، إضافة إلى جزء المعلومات الشخصية.

#### ❖ نتائج الدراسة :

- موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران يوافقون بدرجة مرتفعة على إدراكهم للعدالة التنظيمية بمتوسط حسابي عام (3.64).

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران مرتفع بمتوسط حسابي عام (4.05).

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي.

- هناك فروق بين متوسطات استجابات الأفراد المبحوثين للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات (العمر ، المؤهل العلمي ، الراتب الشهري ، الخبرة المهنية).

**- الدراسة الثالثة :**

دراسة إياد إبراهيم خليل المدهون (2012) بعنوان : العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وهي دراسة نظرية ميدانية غير منشورة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين.

حيث حاول الباحث معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وذلك من خلال طرحه التساؤل التالي :

- ما العلاقة بين المناخ التنظيمي الفعال والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ؟

**❖ فرضيات الدراسة :**

استند الباحث في دراسته على ثلاث فرضيات أساسية وهي :

- توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المناخ التنظيمي الفعال والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية بنفس الصيغة مع تفكيك واستعمال أحد عناصر المناخ التنظيمي في كل مرة وهي : ( الهيكل التنظيمي ، نظم وإجراءات العمل ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، العدالة التنظيمية ، الحوافز ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) مع الصراع التنظيمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية (اسم الجامعة ، الجنس ، الحالة الاجتماعية ، السن ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي).

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، نظم وإجراءات العمل ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، العدالة التنظيمية ، الحوافز ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) على الصراع التنظيمي.

## ❖ مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث لهذه الدراسة من الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، حيث بلغ عددهم (971 موظفا) موزعين كآلاتي : (جامعة الأزهر 224 موظف) ، (الجامعة الإسلامية 457 موظف) ، (جامعة الأقصى 290 موظف).

## ❖ عينة الدراسة :

استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية وضمت العينة (273 مبحوثا) ، حيث كان توزيع أفراد عينة الدراسة على النحو التالي : (جامعة الأزهر 69 مبحوثا) ، (الجامعة الإسلامية 123 مبحوثا) ، (جامعة الأقصى 81 مبحوثا).

## ❖ المنهج المستخدم :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

## ❖ أدوات جمع البيانات :

استعمل الباحث في دراسته استمارة استبيان ، حيث استعان بمقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستمارة ، وضمت الاستمارة إضافة للمعلومات الشخصية (43 فقرة).

## ❖ نتائج الدراسة :

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجهات الموظفين الإداريين نحو المناخ التنظيمي الكلي ايجابية متوسطة.
- تدني مستوى الحوافز المقدمة للعاملين ، وأن الحوافز لا تتم بشكل يتناسب مع ما يقدمه العاملون من إنجازات ، والتركيز على جانب العقوبات أكثر من جانب المكافآت.
- توجهات الموظفين الإداريين ايجابية نحو محور (الهيكل التنظيمي ، نظم وإجراءات العمل ، نمط القيادة ، نمط الاتصال) وحيادية نحو محور (العدالة التنظيمية ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات).
- وجود علاقة عكسية متوسطة دالة إحصائيا بين كل من (الهيكل التنظيمي ، نظم وإجراءات العمل ، نمط القيادة ، نمط الاتصال) و الصراع التنظيمي.
- وجود علاقة عكسية قوية دالة إحصائيا بين كل من (العدالة التنظيمية ، الحوافز ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) والصراع التنظيمي.

- وجود علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى لاسم الجامعة لصالح جامعة الأقصى.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى إلى متغيرات (الجنس ، الحالة الاجتماعية ، العمر ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، سنوات الخبرة).
- إن أكثر الأبعاد تأثيراً في الصراع التنظيمي كان الحوافز ، وكلما زادت بمقدار درجة واحدة انخفض الصراع بمقدار (0.70) من الدرجة.

#### - الدراسة الرابعة :

- دراسة محمد الطعمنة و أحلام رجب الشاوي بعنوان : مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق ، وهي دراسة ميدانية منشورة بتاريخ (أفريل 2011) في المجلة العربية للإدارة (مجلة نصف سنوية محكمة تصدر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية الخاصة بجامعة الدول العربية) ، القاهرة ، مصر.
- حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (التوزيعية ، الإجرائية ، التفاعلية) في القطاع العام العراقي ، وذلك من طرح الأسئلة التالية :
- ما المستوى العام لممارسة العدالة التنظيمية ككل بأبعادها الثلاثة (التوزيعية ، الإجرائية ، التفاعلية) في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي؟
  - ما هي الاقتراحات التي تؤدي إلى رفع مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي؟

#### ❖ فرضيات الدراسة :

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq a$ ) من وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة العدالة التنظيمية بكافة أبعادها تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس،العمر،الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، الخبرة ، الدخل الشهري).



## ❖ مجتمع البحث :

يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي مركز وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي والدوائر التابعة لها حصرا ، والبالغ عددهم (1195 موظفا) من مختلف المستويات الوظيفية.

## ❖ عينة الدراسة :

اختار الباحثان العينة العشوائية الطبقية بنسبة تقدر (28%) من مجتمع الدراسة ، حيث تم توزيع الاستبيانات على كل دائرة بما يتناسب مع عدد المنتسبين إليها ، حيث وزعت (335 استبيان) على أفراد عينة الدراسة.

## ❖ المنهج المستخدم :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

## ❖ أدوات جمع البيانات :

اعتمد الباحثان في الجانب الميداني على الاستمارة حيث تتكون هذه الأخيرة من (32 فقرة) تغطي محاور الدراسة ، إضافة إلى سؤال مفتوح في الأخير وضع من أجل معرفة أهم الاقتراحات التي تؤدي إلى رفع مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في الوزارة من وجهة نظر المبحوثين.

## ❖ نتائج الدراسة :

- جاء مستوى ممارسة العدالة التنظيمية (بكافة أبعادها) من وجهة نظر موظفي الوزارة بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (2.82) ، وجاء مستوى ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية بمستوى متوسط حيث جاء مستوى ممارسة العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي (2.66) والعدالة الإجرائية بمتوسط حسابي (2.68) والعدالة التعاملية بمتوسط حسابي (3.14).

- بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر متغير الجنس في جميع الأبعاد وفي العدالة التنظيمية ككل ، باستثناء بعد العدالة التوزيعية وجاءت الفروق لصالح الذكور.

- بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر متغير العمر في جميع الأبعاد وفي العدالة التنظيمية ككل.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر الحالة الاجتماعية في جميع الأبعاد وفي العدالة التنظيمية ككل.

- بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع الأبعاد وفي العدالة التنظيمية ككل ، باستثناء بعد العدالة التوزيعية إذ وجد تباين في وجهات نظرهم حول هذا المتغير .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر المستوى الوظيفي في جميع الأبعاد وفي العدالة التنظيمية ككل.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر الخبرة في جميع الأبعاد وفي العدالة التنظيمية ككل.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر الدخل الشهري في جميع الأبعاد وفي العدالة التنظيمية ككل.

## 2- الدراسات الجزائرية :

### - الدراسة الخامسة :

دراسة ناصر قاسمي (2005) بعنوان : الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري- دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر- وهي دراسة نظرية ميدانية غير منشورة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه دولة في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بجامعة الجزائر - الجزائر .

حيث تناول الباحث بالدراسة الأسباب التي تقف وراء حدوث الصراع التنظيمي وعلاقة هذا الأخير بالفعالية داخل التنظيمات الإدارية وذلك من خلال طرحه للتساؤلين التاليين:

- ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري ؟ وكيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم ؟

### ❖ فرضيات الدراسة :

- الفرضية الأولى : تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير .

- الفرضية الثانية : كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة ظاهرة الصراع .

- الفرضية الثالثة : كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي .

## ❖ مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث لهذه الدراسة من موظفي ولاية الجزائر العاصمة ، وكذا دائرة حسين داي وبلدية جسر قسنطينة وهذا لكونهما الأكبر كثافة في الولاية ، حيث لم يحدد الباحث العدد الإجمالي لمجتمع البحث وهذا بسبب عدم تحصله على ترخيص لإجراء الدراسة الميدانية رغم انتظار الباحث مدة سنة كاملة وبالتالي عدم امتلاكه للأرقام الرسمية لعدد أفراد مجتمع البحث ، كما اختار الباحث طرق أخرى لجمع بيانات هذه الدراسة (بمساعدة وسطاء أو ما يسمى أشخاص مفاتيح).

## ❖ عينة الدراسة:

نظرا لعدم حصول الباحث على ترخيص لإجراء الدراسة الميدانية ، ونظرا لتأكد من الموقف النهائي للإدارة حول الموضوع وكون الباحث لا يملك قاعدة بيانات حول مجتمع البحث ، فقد لجأ الباحث إلى اختيار عينة الدراسة عن طريق الصدفة أو ما يصطلح على تسميتها(العينة في المكان). حيث بلغت عينة الدراسة (202 مبحوثا) مقسمة كالتالي :

- ولاية الجزائر العاصمة (96 مبحوثا).

- دائرة حسين داي (57 مبحوثا).

- جسر قسنطينة (49 مبحوثا).

حيث كان من بين أفراد العينة (51 تقنيا) و (151 إداريا) . كما قام الباحث بإجراء مقابلات مع (14 مبحوثا) من ولاية الجزائر العاصمة من مختلف المناصب والمستويات.

## ❖ المنهج المستخدم :

استعمل الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال ربط بيانات الاستمارة الكمية مع بيانات المقابلة ، حيث تم من خلاله التحقق من صحة أو عدم صحة الفرضيات.

## ❖ أدوات جمع البيانات :

اعتمد الباحث على أداتين لجمع البيانات من ميدان الدراسة هما :

- الاستمارة : ضمت الاستمارة (48 سؤالا) نصف مفتوح إضافة لجزء المعلومات الديمغرافية للمبحوثين.

- المقابلة : إضافة إلى الاستمارة استعمل الباحث أداة المقابلة وبالتحديد المقابلة النصف موجهة ، والتي من مميزاتها قلة الأسئلة المغلقة والتركيز على المحاور الكبرى للدراسة ، وإعطاء المبحوثين

مساحة أكبر من الحرية لمناقشة تلك المحاور من منطلق تجربتهم الشخصية والمهنية حول أسباب الصراع وكيفية تأثيره على فعالية تسيير المنظمة بغرض التعمق والتدقيق في البيانات التي جاءت بها الاستثمار.

#### ❖ نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- لقد تعددت أسباب الصراع وتنوعت نذكر منها : غياب العدالة في الرقابة ، وفي الحوافز ، وفي تقسيم العمل ، وفي العلاقات الإنسانية أيضا ، إضافة إلى عدم تقدير الجهود ، وكذا ضغوط العمل الكثيرة التي منها : كثرة العمل ، الرقابة الرسمية وغير الرسمية ، وكل الضغوط الناجمة عن الوشاية والتبليغ عن التأخر والغياب وعدم انجاز المهام ، إضافة إلى المفاجآت التي يواجهها الموظفون يوميا ، إضافة إلى التهميش الذي يؤدي إلى الإحباط وغيره.

وكرر فعل على ذلك يتحرك الأفراد والجماعات بدافع المصالح المشتركة في إطار عصبية متنوعة عن طريق سلوكيات أهمها : كثرة العطل المرضية ، التأخر عن العمل ، تأخير العمل ، المواجهة المباشرة ، كثرة التحويلات إلى جهات أخرى ، عدم حضور الاجتماعات بسبب إثارتها لأسباب الصراع والتوتر والضغط.

- كما توصل الباحث إلى أن الفعالية لها عدة أبعاد تؤثر فيها سلبا أو إيجابا متعلقة بالتسيير ، القائد ، أو الاتصال والعلاقات الإنسانية ، زيادة على عوامل أخرى مرتبطة بالكفاءة والخبرة والوقت والوسائل ، وسيرورة القرار وطبيعته ، وبالإطار القانوني الذي نقصد به احترام الإجراءات القانونية وعدم تعقد القوانين وعدم غموضها وعدم طول الإجراءات ، مما يفتح المجال لمختلف التأويلات وبالتالي الخلافات والصراعات الناتجة عن ذلك.

#### - الدراسة السادسة :

دراسة حسين دواوي (2008) بعنوان : دور العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي - مؤسسة اتصالات الجزائر بعناية نموذجاً - وهي دراسة نظرية ميدانية غير منشورة صمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة 20 أوت ، سكيكدة ، الجزائر.

حيث كان هدف الدراسة هو التعرف على طبيعة العلاقة التبادلية بين أبعاد العدالة التنظيمية ومتغيرات الولاء التنظيمي وذلك من خلال طرحه للتساؤلات التالية :

- هل حقيقة للعدالة التنظيمية دور مباشر في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين؟

- كيف يرى العامل موضوع العدالة التنظيمية؟

- ما هي تجليات الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة؟

#### ❖ فرضيات الدراسة :

اعتمد الباحث في دراسته على الفرضية الرئيسية التالية :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وزيادة الولاء التنظيمي.

وتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية هي :

- تؤدي عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصل عليها العامل إلى تنمية الإحساس بالانتماء إلى المؤسسة.

- ترتبط عدالة المعاملة والتقييم بزيادة المساهمة الفعالة لأعضاء المؤسسة.

- يرتبط تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية ، الإجرائية ، التعاملية ، التقييمية ، الأخلاقية) بزيادة مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المؤثر ، المستمر ، المعياري).

#### ❖ مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث لهذه الدراسة من عمال الوحدة العملية للاتصالات (UOT) بعنابة ، حيث يقدر عمال الوحدة بـ (383 عاملا) يتوزعون على مختلف مصالح الوحدة المنتشرة عبر الولاية.

#### ❖ عينة الدراسة :

استعمل الباحث لاختيار عينة الدراسة نسبة (20%) من مجتمع البحث البالغ (383 عاملا) ، حيث بلغ حجم العينة (77 مبحوثا) كما اختار العينة العشوائية الطبقية.

#### ❖ المنهج المستخدم :

لم يذكر الباحث في الإطار المنهجي للدراسة المنهج الذي استخدمه صراحة ، وذكر في نفس السياق أنه قام بتحليل وتفسير أدوار وأبعاد العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تنمية الولاء التنظيمي بمختلف أبعاده للعاملين تجاه مؤسستهم.

## ❖ أدوات جمع البيانات :

اعتمد الباحث في جمع البيانات الميدانية على الاستمارة وفق مقياس ليكرت لقياس الاتجاهات ، حيث ضمت الاستمارة (72 سؤالاً).

## ❖ نتائج الدراسة :

- تؤدي عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصل عليها العمال إلى تنمية الإحساس بالانتماء إلى المؤسسة.

- ترتبط عدالة المعاملات والتقييم بزيادة المساهمة الفعالة لأعضاء المؤسسة.

- يرتبط تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها ( التوزيعية ، الإجرائية ، التعاملية ، التقييمية ، الأخلاقية) بزيادة مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة ( المؤثر ، المستمر ، المعياري).

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وزيادة الولاء التنظيمي.

- الدراسة السابعة :

دراسة مراد رمزي خرموش (2014) بعنوان : دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام ، وهي دراسة نظرية ميدانية غير منشورة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.

حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة(العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التعاملية) في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام وذلك من خلال طرحه التساؤل الرئيسي التالي :

- هل للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام ؟

وتفرع من سؤال الإشكالية الرئيسي ثلاث (03) أسئلة فرعية هي :

- هل للعدالة التوزيعية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام ؟

- هل للعدالة الإجرائية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام ؟

- هل للعدالة التعاملية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام ؟

❖ **فرضيات الدراسة :**

اعتمد الباحث على فرضية عامة وثلاث (03) فرضيات فرعية.

- الفرضية العامة : للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام.

- الفرضيات الفرعية :

- الفرضية الفرعية الأولى : للعدالة التوزيعية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.

- الفرضية الفرعية الثانية : للعدالة الإجرائية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.

- الفرضية الفرعية الثالثة : للعدالة التعاملية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.

❖ **مجتمع البحث :**

مجتمع البحث في هذه الدراسة غير معلوم لأنه لا توجد قائمة بالعاملين المنتقلين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام.

❖ **عينة الدراسة :**

استخدم الباحث في دراسته العينة غير الاحتمالية (القصدية) والمتمثلة في عينة كرة الثلج من خصائص مفرداتها أنهم من العاملين الذين سبق وأن انتقلوا من العمل بالقطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام بولاية سطيف.

حيث بلغت عينة الدراسة (95 مبحوثا) مقسمين كالاتي : (41 إطار) ، (28 عامل تحكم) ،

(26 عامل تنفيذ).

❖ **المنهج المستخدم :**

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

## ❖ أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحث في جمع البيانات الميدانية استمارة استبيان ضمت (36 سؤالاً) تنوعت بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة والأسئلة التصنيفية.

## ❖ نتائج الدراسة :

- للعدالة التوزيعية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.

- للعدالة الإجرائية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.

- للعدالة التعاملية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.

- للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.

- الدراسة الثامنة :

دراسة أمال زرفاوي (2014) بعنوان : أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة في مؤسسة الكوابل ENICAB بسكرة - وهي دراسة نظرية ميدانية غير منشورة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم ، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

وقد تناولت الباحثة بالدراسة مدى تأثير الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي للعاملين ، وكذلك معرفة العلاقة التي تربط الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي من خلال طرح التساؤل التالي :

- إلى أي مدى يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ؟

## ❖ فرضيات الدراسة :

اعتمدت الباحثة على فرضية عامة وأربع فرضيات فرعية :

- الفرضية العامة : يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين بحالات الصراع السائدة داخل التنظيم.

- الفرضيات الفرعية :

- الفرضية الفرعية الأولى : عدم إشراك الرئيس لمروؤسيه في عملية اتخاذ القرارات يؤثر سلباً



على رضا العاملين عن الوظيفة.

- الفرضية الفرعية الثانية : عدم مرونة الاتصال غالبا ما يتسبب في انخفاض مستوى أداء العمال داخل المؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة : كلما زادت الفروق الوظيفية داخل المؤسسة زادت ظاهرة التغيب عن العمل.

- الفرضية الفرعية الرابعة : الفروق الثقافية في العمل عادة ما تؤدي إلى انخفاض في مستوى الإنتاجية.

#### ❖ مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث لهذه الدراسة من عمال مؤسسة الكوابل ENICAB بمدينة بسكرة ، حيث يتكون مجتمع البحث من حوالي 928 عامل.

#### ❖ عينة الدراسة :

اعتمدت الباحثة على العينة القصدية حيث تم اختيار (10%) من كل مديرية ماعدا المديرية العامة والمعلوماتية ، حيث تم اختيار العينة على أساس مدة العمل في المؤسسة ، والتي اختارتها الباحثة (05 سنوات) فما فوق والتي تراها أنها أكثر صدقا للتعبير عن الرضا لديهم ، حيث ضمت عينة الدراسة (88 مبحوثا).

#### ❖ المنهج المستخدم :

استعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

#### ❖ أدوات جمع البيانات :

استخدمت الباحثة ثلاث أدوات لجمع البيانات هي :

- **الملاحظة** : استخدمت الباحثة الملاحظة للوقوف على حقيقة العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة.

- **المقابلة** : اعتمدت الباحثة على المقابلة (الحررة) مع بعض الإداريين لجمع البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة (الهيكل التنظيمي ، الإمكانيات البشرية ، توزيع العمال والمشرفين والمدراء في مختلف المستويات التنظيمية) ، وكذا مقابلة العمال وذلك لشرح الغرض من البحث والاستفسار عن الظروف التي يعملون بها.

- الاستمارة : ضمت الاستمارة (43 سؤالاً) استعملت فيها الباحثة الأسئلة المغلقة والمفتوحة إضافة إلى الأسئلة التصنيفية.

#### ❖ نتائج الدراسة :

- توصلت الباحثة أن الجماعات غير الرسمية موجودة وهي تسبب العديد من الصراعات وهذا ما يؤثر بشكل واضح على رضا العمال ، ويؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية داخلها كدوران العمل والتغيب وانخفاض في معدلات الأداء ، وهذا ما سبب أيضا انخفاض في معدلات الإنتاجية ، ومن أسباب ظهور هذه المشكلات هو :

- تأخير المهام الموكلة لهم وهو أحد أشكال الصراع في المؤسسة ، والذي يعبر عن عصيان الأوامر والتباطؤ في انجازها.

- لجوء العمال إلى التفكير في تغيير مكان عملهم للهروب من الصراع لأنهم يرون بأن الصراع قد يفقدهم مناصبهم نهائيا وتجنب آثاره ، زيادة على تنقل بعض العمال من مصلحة إلى أخرى رفضا لأسلوب التسيير في المصلحة السابقة بحثا عن عمل أكثر راحة.

- غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز وهذا ما أدى إلى الشعور بالتهميش.

- التحريصات التي يقوم بها بعض العمال عن طريق أطراف أخرى والتي تبني صراعات.

- القيم الثقافية الوافدة عن طريق الشركات الأجنبية حول طريقة العمل تثير الصراعات وغير مقبولة مثلا : العامل الجزائري يركز دائما على أهمية المشاركة في المناسبات والأعياد ولذلك فهو يرفض بشدة منعه من ذلك ، وهذا ما يؤدي إلى التغيب وإلى انخفاض الأداء مع انخفاض في الإنتاجية.

- عدم فهم لغة المشرف من طرف العمال وتفسيرها على أنها تعاليا من طرفه وهذا يخلق جوا من عدم الرضا.

- عدم التكيف مع أسلوب الإشراف المتبع في المؤسسة وهذا لا يرضي العامل لإحساسه بالتبعية.

- تداخل في خطوط الاتصال وانتشار الإشاعات حجب المعلومات عن بعضهم البعض بسبب الصراع وهذا يؤثر سلبا على الرضا داخل المؤسسة.

➤ مناقشة وتقييم الدراسات السابقة :

• جوانب استفادة الباحث من الدراسات السابقة :

- لقد ساهم اطلاع الباحث على الدراسات السابقة العربية منها والجزائرية في بلورة رؤية واضحة وشاملة لديه عن موضوع دراسته خاصة منه متغيري الدراسة.
- ساعدت معظم الدراسات الباحث في تحديد نوعية المراجع التي يمكن الاستعانة بها لتغطية موضوعه ، كما استعملت هذه الأخيرة كمراجع في بعض عناصر الجانب النظري.
- استفاد الباحث من الدراسة الخامسة<sup>[1]</sup> والسادسة<sup>[2]</sup> وكذا الثامنة<sup>[3]</sup> في صياغة وضبط الفرضيات، كما استعان الباحث بالدراسة الخامسة<sup>[1]</sup> والسادسة<sup>[2]</sup> ، إضافة إلى السابعة<sup>[4]</sup> في تصميم استمارة الدراسة.
- تعرف الباحث على أهم مسببات الصراع التنظيمي داخل التنظيم والتي تضم في أحيان عديدة إحدى أبعاد العدالة التنظيمية ، وذلك من خلال إسقاطاته على نتائج كل من الدراسات الخامسة<sup>[1]</sup> ، السادسة<sup>[2]</sup> والثامنة<sup>[3]</sup> .

• العلاقة بين دراسة الباحث والدراسات السابقة :

وتشتمل هذه العلاقة على أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة الباحث والدراسات السابقة.

• أوجه التشابه بين دراسة الباحث والدراسات السابقة :

- من حيث الهدف :

تتفق الدراسة السادسة<sup>[2]</sup> والسابعة<sup>[4]</sup> مع دراسة الباحث في سعيها لمعرفة أثر أبعاد العدالة التنظيمية (توزيع الحوافز ، الرقابة ، تقسيم العمل...) على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

- من حيث المناهج المستخدمة :

تتشابه معظم الدراسات السابقة مع دراسة الباحث في استعمالها نفس المنهج تقريبا وهو المنهج الوصفي التحليلي.

[1] - ناصر قاسيمي - الصراع التنظيمي وفعالية التسير الإداري.

[2] - حسين داودي - دور العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي.

[3] - أمال زرفاوي- أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.

[4] - مراد رمزي خرموش- دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام.

## - أدوات جمع البيانات :

تشترك الدراسة الثامنة<sup>[1]</sup> مع دراسة الباحث في اختيار أدوات جمع البيانات وهي : الملاحظة-المقابلة-الاستمارة، فيما اعتمدت بقية الدراسات على الاستمارة كأداة وحيدة لجمع البيانات الميدانية.

## - من حيث مفردات العينة :

تشابهت عينة الدراسة الخامسة<sup>[2]</sup> مع عينة دراستنا ، حيث أخذت كلا العينتين من قطاع الجماعات المحلية ، وهذا ما من شأنه أن يدعم عملية مقارنة نتائج الدراستين.

## • أوجه الاختلاف بين دراسة الباحث والدراسات السابقة :

## - من حيث الهدف من الدراسة :

هدفت كل من الدراسات الأولى<sup>[3]</sup> والخامسة<sup>[2]</sup> ، والثامنة<sup>[1]</sup> إلى محاولة التحقق من تأثير الصراعات التنظيمية على بعض السلوكيات التنظيمية ، فيما هدفت دراسة الباحث إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على الصراع داخل التنظيم.

## - من حيث مجتمع البحث :

اختلفت خصائص مجتمع البحث للدراسات الأولى<sup>[3]</sup> والثانية<sup>[4]</sup> فضلا عن الدراسة الثالثة<sup>[5]</sup> والرابعة<sup>[6]</sup> عن مجتمع البحث في دراستنا ، كون هذه الدراسات شملت مجتمعات عربية (مشرقية) لها طبيعتها وخصائصها التي تختلف في كثير من الأحيان عن مجتمعنا الجزائري.

[1] - أمال زرفاوي- أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.

[2] - ناصر قاسيمي - الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري.

[3] - أحمد يوسف اللوح - الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي.

[4] - سعيد محمد عايض الأسمرى - مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

[5] - إياد إبراهيم خليل المدهون - العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين

في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

[6] - محمد الطعمانة وأحلام رجب الشاوي- مستوى ممارسة العدالة لتتنظيمية من وجهة نظر العاملين في

وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي.

# الفصل الثاني

## الصراع التنظيمي ، أسبابه ، مراحلہ و مظاهره

- تمهيد

أولا - الصراع التنظيمي في الفكر السوسيولوجي

ثانيا - خصائص الصراع التنظيمي

ثالثا - أنواع الصراع التنظيمي

رابعا - مراحل الصراع التنظيمي

خامسا - مستويات الصراع التنظيمي

سادسا - مظاهر الصراع التنظيمي

سابعا - أسباب الصراع التنظيمي

- خلاصة الفصل

## - تمهيد :

يعتبر الصراع من أهم العمليات الاجتماعية التي تعيشها المجتمعات المعاصرة ، حيث قد يظهر في صورة الصراع بين الأفراد أو بين الجماعات إضافة إلى الصراع داخل المنظمات ، حيث تقوم هذه المنظمات بإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال تفاعل الأفراد والجماعات داخلها ، في ظل وجود أهداف وسلوكيات وقيم مختلفة بينهم فضلا عن وجود مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم بالإضافة إلى المصالح الشخصية هذا ما قد يفرز ما يسمى بالصراع التنظيمي ، ونظرا لما لهذا الأخير من دور في تحديد نوعية العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم وكذا تأثيره على المنظمة وعلى أدائها وفعاليتها سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى بعض جوانب الصراع التنظيمي وهذا باستعراض مراحل تطوره عبر الفكر الإداري ، أسبابه ، وخصائصه ، أنواعه ، مراحل ، إضافة إلى مستوياته ومظاهره وفي الأخير تحديد نتائج الصراع التنظيمي.

## أولاً - الصراع التنظيمي في الفكر السوسيولوجي :

اهتم الفلاسفة القدامى أمثال أفلاطون ، أرسطو ، هوبز ، روسو وغيرهم، بدراسة الصراعات الاجتماعية وكيفية حلها نظرا للاضطرابات الاجتماعية التي شهدتها مجتمعاتهم آنذاك، فنجد أفلاطون في جمهوريته يضع القواعد والأسس التي تمكن من تخفيف حدة الصراع، والأمر نفسه في المدينة الفاضلة لأبي نصر الفارابي ، ومدينة الشمس للقديس أوغسطين .(ناصر قاسمي، 2005 ، ص51) ولا يتعد كتاب العقد الاجتماعي لجون جاك روسو عن هذه الأهداف، ولا كتاب سياسة الملك للموردي ...، ولا حتى اهتمامات عبد الرحمان ابن خلدون الخاصة بالصراع الاجتماعي بين العصبية المختلفة سواء في المستوى الكلي (أي الدولة) أو في المستوى الجزئي (أي مؤسساتها الصغرى)، بحيث لم يتبين بوضوح الصراع ربما لأن المجتمعات لم تصل في تطورها إلى إبراز المؤسسات المختلفة بما تتميز به من تخصص في العمل ، ولم تصل المجتمعات من التغيير إلى ما هي عليه الآن حيث يبدو بوضوح الصراع في التنظيمات الصغرى؛ وبعد الفلاسفة اهتم الباحثون كل في مجال تخصصه بظاهرة الصراع وأضافوا عليها منظورهم الخاص.( ناصر قاسمي، 2005، ص51) - وسنحاول بإيجاز تناول ظاهرة الصراع في كل من الفكر السوسيولوجي والتنظيمي :

### 1- نظريات الصراع في الفكر السوسيولوجي :

لم تتخذ تحليل فكرة الصراع نموذجا واحدا بل اتخذت نماذج عديدة فمثلا عند ابن خلدون يحدث بين القبائل والعشائر ، أما عند كارل ماركس فتحدث ظاهرة الصراع بين الطبقات أي تكون صراعات طبقية (طبقة تملك وسائل الإنتاج وأخرى لا تملكها) ، أما عند جورج سيمل يبدأ الصراع بين الأفراد ، ويبدأ عند رالف دارندروف بين التنظيمات الاجتماعية ، ويحدث عند لويس كوزر بين الجماعات الاجتماعية.

ويرجع هذا الاختلاف في تصوير الوحدة الاجتماعية التي تكون طرفا في عملية الصراع إلى الاختلاف في المنطلقات التنظيرية لأصحاب هذا الفكر ، نتيجة تأثرهم بالبيئة والمحيط الاجتماعي والمرحلة التاريخية التي عاشوها ، إضافة إلى الإيديولوجي والفلسفة الاجتماعية التي يحملونها. - وفيما يأتي تفصيل لأهم أفكار رواد الفكر السوسيولوجي :

## أ- مصدر الصراع في فكر عبد الرحمان ابن خلدون (1332-1406):

لقد درس ابن خلدون ظاهرة الصراع من خلال ملاحظته للمجتمع العربي خلال القرن الرابع عشر ميلادي ، إذ تناوله بين البداوة والحضارة تناولا تاريخيا علميا أي بين سكان البدو وسكان الحضرة ، فالصراع هذا غالبا ما يقود إلى سقوط الملك أو الخلافة أو المجتمع ، إذ يسيطر البدو على الملك بعد أن يستقروا في المنطقة الحضرية ، كما يحاول الحضرة السيطرة على الريف والتوغل في البادية وإخضاع البدو لسلطانهم .

إلا أن البدو غالبا ما يتوطنوا في المناطق الحضرية ويستقروا هناك إذ يفقدوا عصبيتهم القبلية ويتعودوا على حياة المدينة المترفة والوديعة إلى أن يضعفوا فيقدم عليهم سكان البادية ويسقط حكمهم .

بهذا اتخذ ابن خلدون من العصبية بين القبائل العربية ودرجة تضامنهم وتطلعهم نحو التمدن والتحضر واستخدام عامل الملك... والكفاح من أجل العيش والبقاء ، والحصول بصفة عامة على السيادة والمال والغذاء مصدرا لتفسير تصادم الصراع بين القبائل العربية ، أي أنه اتخذ ثلاث عوامل رئيسية لبروز ظاهرة الصراع بين القبائل العربية وهي العصبية التي تأتي في الدرجة الأولى ثم الملك وأخيرا العيش. (حجيلة رحالي ، 2012، ص21)

وفي الفصل الأول من الباب الثالث من (المقدمة) يربط ابن خلدون الصراع على السلطة أو الملك بالمصالح...، وقد عبّر عن ذلك بلفظ المذات واعتبر أن الملك منصب شريف يشتمل على الخيرات الدنيوية...، لذا يحدث التنافس حوله وقلّ ما يسلمه أحد لصاحبه إلا إذا غلب عليه ، فتقع هنا المنازعة وتفضي إلى المغالبة التي لا تتم إلا بالعصبية.

ومن ذلك يبرز الصراع بين العصبية من أجل تحقيق هذه المصالح المتمثلة في المذات المختلفة ، ومن أجلها يحدث التلاحم والتعاون داخل العصبية الواحدة ضد العصبية أو العصبية الأخرى. (ناصر قاسمي، 2005، ص53)

حيث تشكل العصبية عند ابن خلدون المصدر الأساسي للصراع ، فالعصبية عنده هي القرابة التي تستند إلى وحدة النسب وهي كذلك الحلف والولاء ، ويمكن القول أنها تأخذ أكثر من معنى :

- العصبية تؤدي إلى الإتحاد والالتحام بين أفراد النسب الواحد لأنها تحملهم على التعاضد والتناصر لدفع العداوة والعدوان وتحقيق المطالب .



- العصبية مصدرا للصراع إذ يمكن أن يظهر الصراع على عدة مستويات داخل الجماعة الواحدة أو بين الجماعات المختلفة أي بين القبيلة الواحدة أو بين القبائل المختلفة ، وكذلك يحدث الصراع بين الأمصار المختلفة بين البدو والحضر. (حجيلة رحالي، 2012، ص22)

#### ب- الصراع عند كارل ماركس (1818-1883) :

لقد أشار ماركس إلى أن قضية الصراع قضية أزلية موجودة منذ القدم في كل المجتمعات البشرية، حيث كانت تنقسم هذه المجتمعات بصفة مستمرة إلى طبقة تملك وأخرى لا تملك ، ومن ثم لا تختلف طبيعة المجتمعات الرأسمالية الحديثة عن أي نوع من المجتمعات السابقة عنها ، ولكن تتميز المجتمعات الرأسمالية الحديثة عن تلك المجتمعات بما تملكه الطبقة البرجوازية الرأسمالية وسيطرتها على جميع وسائل الإنتاج ، وعلى الرغم من ذلك تصور ماركس أن هذه الطبقة لم تعد لديها الكفاءات اللازمة لتطور الإنتاج بالرغم من تنشأتها لظاهرة السوق العالمي وخصائصه الاحتكارية ، كل تلك العوامل سوف تعجل بانهيار المجتمع الرأسمالي بالإضافة لعدم اهتمامها أساسا بقضية توزيع الدخل بين الطبقات الاجتماعية على أسس المساواة والعدالة الاجتماعية بين الجميع ، وهكذا سوف يكون الطريق مفتوحا لقيام الثورة العمالية والتي تتميز عن غيرها من الثورات الماضية بأنها لا تعتبر ثورة أقلية ضد أخرى ، بل هي ثورة أغلبية محرومة ضد أقلية مالكة مسيطرة على كل شيء في المجتمع. (عبد الله محمد عبد الرحمان، 2003، ص398)

ويفسر كارل ماركس ظاهرة الصراع في أن الرأسماليين (الطبقة البرجوازية) تملك الجانب الأكبر من وسائل ومصادر الإنتاج ، ويحصلون على مكاسبهم ويزيدون أرباحهم باستمرار من خلال استغلال وسائل الإنتاج وقوة عمل طبقة العمال (البروليتاريا) أي أن الرأسمالي يقوم ببيع وشراء جهد العمال بأرخص الأسعار واستغلالهم استغلالا غير إنساني.

أما العامل فليس لديه إلا عمله كي يعرضه في سوق العمل ويحصل في مقابله على أجر زهيد وبهذا تتعرض طبقة العمال لبؤس شديد ، ووعي العمال بذلك يؤدي إلى حدوث صراع بينها وبين الطبقة الرأسمالية من أجل إعادة توزيع عادل ومتكافئ للمصادر الاقتصادية.

أي أن كارل ماركس اعتبر المصدر الاقتصادي أداة فعالة في توليد الصراع بين الطبقة البرجوازية وطبقة البروليتاريا. (حجيلة رحالي، 2012، ص24، 25)

## ج- ظهور الصراع عند رالف دارندوف :

لقد جاءت أفكار رالف دارندوف متأثرة بالحياة الحديثة للمجتمع الألماني في منتصف هذا القرن وحاملة بذور أفكار كارل ماكس الأساسية في التحليل ، وناقدة لليوتوبيا والوظيفية والنظام الاجتماعي ، وهي مستوحاة من خلال دراسته للتنظيمات الرسمية والجمعيات التعاونية الإلزامية في ألمانيا الغربية ، حيث يمكن تلخيص أفكاره حول موضوع الصراع في أربع قواعد هي :

- نقد لليوتوبيا التي تؤمن بانسجام واتساق الحياة الاجتماعية وعدم وجود الصراعات بين أقسام المجتمع ، وهو يرى بأنه لا يمكن لليوتوبيا أن تنمو وتتطور خارج الحقائق الاجتماعية المعروفة ، فالمجتمعات تحاول ربط الماضي والحاضر والمستقبل وترفض حياتها الاجتماعية بالقيم والعادات والأعراف الاجتماعية ، كما أنها تحفل بالصراعات والتغيرات الجزئية والكلية.
- أوجد تشابها كبيرا بين النظام الاجتماعي الذي يؤكد عليه البنيويون والوظيفيون واليوتوبيا ، فالاثنتان بنظر دارندوف غير موجودين على الصعيد الواقعي وإنما هما من نسج الخيال والتصوير.

- نظرته إلى الحياة الاجتماعية التي تحمل حقيقتين ، الأولى تمثل الانسجام والاتساق والتكامل والتوازن ، أما الحقيقة الثانية تمثل الحركة والصراع والتغيير.

- تأثره بفكر ماركس الصراع حيث حاول المزج بين اليوتوبيا والنظام الاجتماعي والخروج بنظرة جدلية ماركسية جديدة تعطي نفسا جديدا للروح الصراعية في علم الاجتماع ، وقد استخدم النظرة الصراعية عند ماركس لدراسة النظام الاجتماعي فقد استدل علاقات الإنتاج بعلاقات السلطة. (حجيلة رحالي ، 2012، ص26،27)

وينطلق دارندوف في تفسيره لظاهرة الصراع التنظيمي من فكرة أن القوة والسلطة وسيلتان نادرتان تتنافس مختلف الأطراف الفاعلة داخل التنظيم من أجل الحصول عليها خاصة بين الأطراف الحاكمة والأطراف المحكومة ، إذ يبقى الصراع متمركزا داخل هذه الرابطة الإلزامية المتناسقة ، حيث تعمل الأطراف المحكومة بكل ما تملك من وسائل النضال والاحتجاج والصراع للحصول على السلطة ووسائلها ، والقوة ووسائلها ، بينما تحاول كل الأطراف صاحبة السلطة أن تُبقي على السلطة بين أعضائها بكل ما تتضمنه من مصالح وامتيازات تابعة لها.(ناصر

قاسيمي،2005، ص80)

وقد ميّز دارندروف بين ثلاث أنواع من الظروف الاجتماعية التي تساعد على تفجير الصراع بين الجماعات المستغلة والمستغلة وهي :

- ظروف تنظيمية وهي التي تساعد على تحويل الجماعات المستغلة إلى جماعات بارزة ودفعها إلى الدخول في عملية الصراع مباشرة .

- ظروف عملية الصراع التي تحدد درجة وقوة الصراع القائم بين الجماعات.

- ظروف تغيير البناء التي تحدد سرعة وعمق واتساع تغيير البناء الاجتماعي.(حجيلة رحالي ،

2012، ص27)

كما يرى دارندروف أنه لا يتم حل هذا النوع من الصراع داخل التنظيم إلا بإعادة توزيع السلطة والنفوذ ، وهذه العملية دورية ومستمرة بين أطراف الصراع.

د- الصراع عند لويس كوزر :

اعتبر كوزر الصراع عاملا ضروريا لفهم العلاقات الاجتماعية داخل المجتمع وداخل التنظيمات ، حيث يرجع أسبابه إلى التنافس على المصادر النادرة التي يبني عليها المتنافسون طموحاتهم ، أما هذه المصادر فتتمثل في القوة والسلطة وكيفية توزيعها والحصول عليها من طرف الأشخاص والجماعات ، بذلك فإن أطراف الصراع هم المالكون للسلطة من جهة والفاقدون لها من جهة أخرى.

تعرض كوزر في كتابه (وظائف الصراع الاجتماعي) إلى القيم الإيجابية للصراع في كل المجتمعات فهي تدعم بناء الجماعة وتنمي لدى الأفراد الشعور بالانتماء،...، فقد يؤدي الصراع إلى تحقيق وحدة تماسك الجماعة لما تشعر بالتهديد الناتج عن العداء بين أعضائها.(ناصر قاسيمي،

2005، ص88)

وبذلك فالصراع عند كوزر لا يؤدي دائما إلى آثار سلبية من شأنها خلق اضطراب في وظائف التنظيم والعلاقات بين أطراف الصراع ، بل أحيانا يكون ضروريا لإعادة ترتيب هذه العلاقات وتصحيحها وإعادة توجيهها حتى ولو كان ذلك عن طريق التعبير عن مشاعر الغضب والعدوان ، ويبدو أن هذا الطرح يجمع بين العوامل النفسية والعوامل الاجتماعية لتدعيم فكرة وظيفية الصراع.

- وفي هذا الإطار ميّز كوزر بين نوعين من الصراع : الصراع الواقعي والصراع غير الواقعي ، فالنوع الأول من الصراع (الواقعي) يحدث بين الأفراد والجماعات كوسيلة فعالة لتحقيق

ما يريدونه، فإذا ما تم حصولهم على ذلك فإنهم ببساطة يتخلون عن الصراع ، وحسب كوزر فإن هذا النوع من لصراع غالبا ما يحدث داخل إطار من القواعد النظامية والمؤسسية ، وي طرح كوزر أمثلة عن حدوث هذا النوع من الصراع مثل الصراع بين الفئات العمالية مع أصحاب العمل، حيث أن الصراع غالبا ما يكون عقلانيا ويتم تحقيق مطالب العمال عن طريق الوسائل التفاوضية والاتحادات العمالية.

أما النوع الثاني من الصراع (الغير الواقعي) فإنه يترجم أو يفسر غالبا في إطار ما يسمى بالمصالح الذاتية فالصراع غير الواقعي يعتبر غاية لا وسيلة ، فكثيرا ما يحدث نتيجة لزيادة مظاهر التوتر أو سعي أحد الأفراد أو الجماعات من أجل إثبات نفسها أو هويتها.(عبد الله محمد عبد الرحمن ، 2006 ، ص 103)

وأما عن أسباب الصراع فأرجعها كوزر إلى ما يلي :

- كلما كانت الجماعة محرومة ومسلوبة من حقوقها وأهدافها دفعها ذلك بالسؤال عن إعادتها أي إعادة توزيع المصادر النادرة كالسلطة والنفوذ والاعتبار والسمعة في الممارسة الفعلية للحقوق والواجبات.

- وهذا بدوره يزيد احتمال ظهور الصراع بينها وبين الجماعات المتسلطة والسالبة للحقوق وواجبات الجماعات الأخرى.

- كذلك كلما قلت قنوات تصريف وتنفيس الضغط الممارس من قبل الجماعة المتسلطة على الجماعة المسلوبة ، دفعها إلى السؤال حول شرعية توزيع المصادر النادرة بشكل عادل ومتكافئ.

- كذلك كلما قلّ الحرمان النفسي والعاطفي للجماعة من قبل الجماعة المتسلطة ، وازداد كبحها لرغبات وحاجات الجماعة المسلوبة زاد احتمال الصراع بينهما.

- كلما قلت نقلة أعضاء الجماعة المسلوبة من الصعود على السلم الاجتماعي زاد احتمال الصراع بينهما.

فجميع هذه العوامل في نظر كوزر تزيد من احتمال وقوع عملية الصراع بين جماعتين متباينتين في القوة والنفوذ والسلطة والمركز الاجتماعي والهيبة. (حجيلة رحالي، 2012، ص29)

## 2- الصراع في نظريات التنظيم :

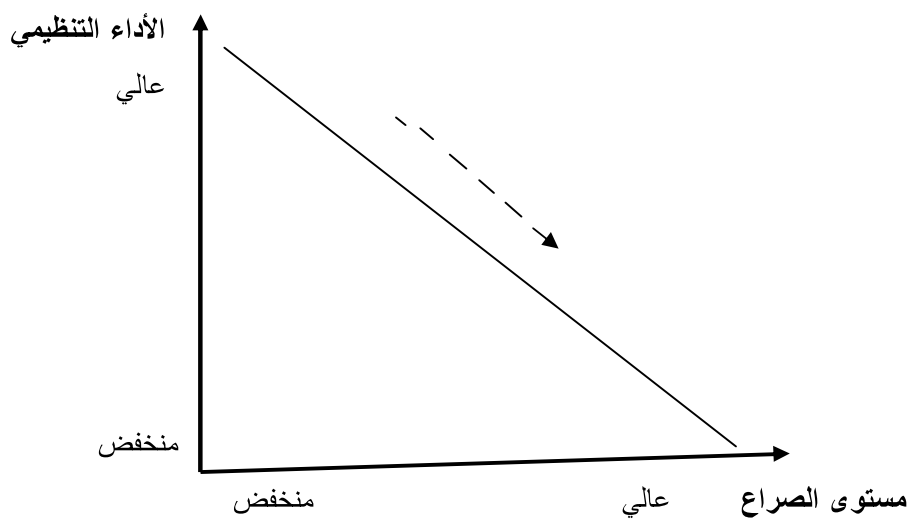
لقد تباينت نظرة مدارس التنظيم الكبرى حول ظاهرة الصراع التنظيمي ، حيث يراها بعضهم ظاهرة سلبية يجب مجابتهها ، ويراها آخرون أنها أمر طبيعي يحدث في مختلف التنظيمات فيما يراها البقية على أنها ظاهرة صحية مرغوبة ، وفيما يلي استعراض لأهم أفكار ووجهات نظر هذه المدارس حول ظاهرة الصراع التنظيمي :

### أ - المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) :

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في النصف الأول من القرن العشرين ، حيث أنها لا تعترف بالإنسان كقوة أساسية تقود العمل وتوجهه نحو الإنتاج الأكفأ ، وترى أن الصراع التنظيمي بكل أشكاله شيء ضار وهو سلوك يدل على عدم رشد العاملين ، وينتج عنه ردود أفعال سلبية وضارة بالمنظمة لذلك يجب محاربتة والعمل على إزالته لأنه مرض تنظيمي ، كما أنه يجزئ مدارك الأفراد وسلوكياتهم بدلا من تعبئتها لتحقيق أهداف المنظمة. (إبراهيم خليل مدهون، 2012، ص30)

إذ أن الصراع التنظيمي بمختلف أنواعه و أشكاله لا يحمل في طياته إلا التخريب والعنف والدمار التي قد تتسبب في التأثير على بنية العلاقات السائدة في المنظمة أو هدمها. وتفترض هذا الاتجاه بأن الأداء التنظيمي قد ينخفض بمعدل ثابت مع زيادة الصراع ، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01): وجهة النظر التقليدية للصراع التنظيمي



المصدر : أحمد يوسف اللوح ، 2008، ص18 (بتصرف الباحث)

- كما تركز أفكار هذه المدرسة حول الصراع التنظيمي على عدة فرضيات أهمها :
- الصراع التنظيمي يحدثه أفراد بعينهم (محدثو الاضطرابات).
  - الصراع داخل المنظمة سلوك غير مرغوب فيه.
  - وجود هذه الظاهرة يوحي بوجود أمور خاطئة في المنظمة.
  - يجب على المنظمة التخفيف من حدة الصراع والقضاء عليه إن أمكن.
  - يجب عدم الحديث عن وجوده واجتنابه.
  - الحد من الصلاحيات الممنوحة للأفراد كأسلوب للحد من الصراع.
  - ومن العوامل التي ساعدت على تشكل هذا الاتجاه الفكري ما يلي :
  - نتائج دراسات (هاوثورن) التي أشارت إلى أن الصراع التنظيمي ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم.
  - تطور الاتحادات العمالية ونضالها للحصول على الحق الشرعي في إجراء المفاوضات الجماعية، وكثرة المواجهات التي وقعت بينها وبين الإدارة والتي اعتبرت ضد مصالح كل من المنظمة والعمالين.
  - وجود اتجاه في أدبيات الإدارة يقضي بتصوير المنظمات على أنها هياكل تعاونية متناسقة الأجزاء ، وإذا ما حدث الصراع فإنه يعتبر حالة استثنائية تنشأ عن سوء الفهم وتعزى إلى العوامل الشخصية وكذا إلى عوامل تقع خارج المنظمة لا تخضع لرقابة الإدارة ، كما تعزى إلى توقعات أفراد يتسمون بالعناد وعدم المرونة.
  - القيم والعادات السائدة في المجتمع والتي تناهض فكرة الصراع بكل أشكاله.(عبد العزيز بن عامر العتيبي، 2013،ص8،9)
- ب - المدرسة السلوكية (الإنسانية) :

ظهرت المدرسة السلوكية في الخمسينات من القرن العشرين ، فقد نظرت للصراع التنظيمي على أنه ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية ، ويحدث نتيجة لقيام الجماعة بأداء عملها الذي قد ينتج عنه تصادم في الأفكار والأهداف ، كما أنه قد يظهر بسبب الخلافات بشأن تحديد أساليب العمل بين الأقسام بخصوص توزيع الموارد وأسبقيات هذا التوزيع.

وإلى جانب ذلك فإن الأفراد هم أولا وأخيرا كائنات حية معقدة تملك العديد من الحاجيات والرغبات المتعارضة فيما بينها.

كما ترى المدرسة السلوكية أن الصراع التنظيمي أمر حتمي يتكرر باستمرار في حياة المنظمة، وليس بالضرورة أن يتضمن جوانب سلبية ، وما على المنظمة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة.

ويمكن تلخيص أفكار المدرسة السلوكية حول الصراع التنظيمي بما يلي :

- الصراع أمر لا مفر منه.
- للصراع أسباب متعددة ويمكن التعرف عليها عن طريق دراسة الموقف ككل.
- الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير التنظيمي.
- الصراع يمكن أن يكون في صالح المنظمة. (إبراهيم خليل المدهون، 2012، ص31)
- ج- المدرسة التفاعلية (الحديثة) :

أما مرحلة الفكر التفاعلي الحديث فإنها تنظر إلى الصراع نظرة ايجابية وأنه نتيجة طبيعية للتفاعلات الإنسانية داخل أية منظمة وليس بالضرورة أن يكون ضارا ، وأن وجوده بدرجة معتدلة يساعد في المحافظة على حيوية الأفراد وجماعات العمل ويعد من الصراعات الوظيفية وله تأثير في تحسين الأداء التنظيمي للعاملين ، وعاملا مساعدا للمنظمة على التجديد والابتكار والنمو والقدرة على التغيير ، أما في حال عدم وجوده أو حدوثه بمستوى متدن جدا فإن المنظمة تتصف بالفتور والجمود وضعف الاستجابة للتغيير والأفكار الحديثة وينخفض فيها مستوى أداء العاملين.

كما أن وجود الصراع بشدة عالية يعد عاملا مؤثرا في تدني مستوى الأداء الوظيفي ويصبح من الصراعات غير الوظيفية التي تصيب المنظمة بالتشويش وعدم التعاون بين أفرادها.(حجيلة رحالي، 2012، ص32،33،

ويمكن القول أن المدرسة التفاعلية الحديثة تركز على عدة فرضيات أهمها :

- الصراع التنظيمي الإيجابي أمر عادي بل ضروري.
- يمكن إدارة الصراع داخل المنظمة مع ما يتلاءم مع متطلبات الظروف القائمة.
- الصراع التنظيمي المعتدل يساعد على التجديد والإبداع.
- التحكم في إدارة الصراع مسؤولية المنظمة.

ولعل وجهة النظر الحالية في الصراع تتضح من خلال الشكل الموالي ، فطالما أن كمية الصراعات (منخفضة إلى مرتفعة) ترتبط بالأداء التنظيمي (منخفض إلى مرتفع) ، نجد أن هناك مستوى أمثل للصراع يصل عنده الأداء التنظيمي إلى أقصى درجة.(إبراهيم خليل المدهون،2012، ص31)

الشكل رقم(02) : وجهة النظر الحالية للصراع التنظيمي



المصدر : أحمد يوسف اللوح، 2008، ص31 (بتصرف الباحث)

يظهر من العرض السابق أن المدارس التنظيمية تختلف في نظرتها إلى الصراع التنظيمي ، كما يظهر أن هناك تطورا في نظرة هذه المدارس إلى ظاهرة الصراع التنظيمي ، ففي حين صنفته المدرسة التقليدية على أنه أمر سلبي يجب القضاء عليه ومجاهته ، ترى المدرسة السلوكية بأنه أمر طبيعي له آثار ايجابية وأخرى سلبية ، أما المدرسة التفاعلية فتؤكد أن الصراع في المنظمات ليس أمرا حتميا فقط وإنما ينطوي على العديد من الجوانب الايجابية إذا كانت حدته عند الدرجة المثلى ما من شأنه تحقيق فوائد متعددة للتنظيم .

والجدول التالي يبين الصراع التنظيمي في المدارس الإدارية المختلفة :



جدول رقم (01) : وجهات النظر إلى الصراع التنظيمي في المدارس الإدارية المختلفة

المدرسة نظرتها للصراع	المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)	المدرسة السلوكية (الإنسانية)	المدرسة التفاعلية (الحديثة)
بيان طبيعة الصراع	غريب(دخيل)	طبيعي(داخل في ترتيب التنظيم)	ضروري (محرك للإبداع)
أسباب الصراع	عوامل الشخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار / مفيد	مفيد / ضار
أطراف الصراع	مثير للمتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر : أحمد يوسف اللوح ، 2008، ص19 (بتصرف الباحث)

## ثانيا - خصائص الصراع التنظيمي :

هناك عدة خصائص للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها في ما يلي :

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه ، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).

- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع ، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها. (محمود سلمان العميان، 2005، ص366)

- يمثل الصراع التنظيمي وضعا مؤقتا ، حيث تزول مظاهره تدريجيا مع زوال أسبابه أو بتحاشي أحد أطراف الصراع للطرف الآخر ، أو تحقيق أحد الأطراف لأهدافه على حساب الآخر فضلا عن التسوية بالطرق الودية.

- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخرى راغبة فيها. (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص290)

- يفرض الصراع التنظيمي أعباء وتكاليف باهظة على المنظمة وكذا الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع ، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.

- تظل نتائج الصراع التنظيمي غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع. (زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص94، 95)

يتبين مما سبق أن الصراع التنظيمي هو أحد إفرازات اختلاف الأهداف والرؤى و الذي قد يتبلور في أشكال متعددة منها توتر العلاقات بين الأفراد والجماعات والتي قد تصل إلى حد إضرار أحد الطرفين بالطرف الآخر، مما قد يكلف المنظمة والأطراف المعنية بالصراع أعباء وتكاليف لا طائل منها ، حيث يفرض الوضع على المنظمة حل الصراع التنظيمي إما بالطرق السلمية من خلال إزالة أسبابه أو حسمه بالطرق القسرية.

**ثالثا - أنواع الصراع التنظيمي :**

بالرغم من وجود عدة تصنيفات وأنواع للصراع التنظيمي إلا أن الباحث يرى أن بحثه يشمل نوعين من الصراع داخل المنظمة ونقصد بذلك : الصراع بين الأفراد ، والصراع بين الجماعات ، وفيما يلي تفصيل ذلك:

**1- الصراع بين الأفراد :**

يحدث هذا الصراع بين فرد وآخر داخل المنظمة ، نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم التي يقومون بها أو نتيجة للاختلاف في وجهات النظر فيما بينهم أو لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم ودوافعهم وتشتتاتهم الاجتماعية. (فاروق عبده فلية، السيد عبد المجيد، 2005، ص133)

حيث قد يقع هذا النمط من الصراع بين الفرد ورؤسائه أو زملائه فضلا عن مرؤوسيه داخل المنظمة ، وتلعب المتغيرات الإدراكية والمعرفية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم.

ويمكن تلخيص دور العوامل الإدراكية والمعرفية في التأثير على نشأة الصراع التنظيمي بين الأفراد في ما يلي:

- **تقدير الضرر والخسارة :** فكلما كان تصور أحد أطراف الصراع لمقدار الضرر أو الخسارة التي طالته كبيرة ، زادت درجة التناقض بين موقفه وموقف الطرف الآخر وبالتالي زيادة احتمال حدوث الصراع بين الطرفين.

- **مصدر الضرر والخسارة :** فكلما كان إدراك أحد الأطراف بأن مصدر الضرر أو الخسارة التي طالته هو موقف الطرف الآخر، زاد هذا من إمكانية نشوء الصراع بينه وبين الطرف الآخر. (إبراهيم خليل المدهون، 2012، ص36)

**2- الصراع بين الجماعات :**

إن تطور جماعات العمل والأقسام والإدارات التي تكوّن المنظمة أفرز معها تبني وجهات نظر محددة لهذه الأخيرة عن طريقة عملها وعن أعمال الجماعات الأخرى ، وعند تفاعل هذه الجماعات مع جماعات أخرى يطفو إلى السطح اختلاف في وجهات النظر قد يصل حد الصراع.

ويأخذ الصراع بين الجماعات داخل التنظيم شكلين أساسيين هما:

أ - الصراع الرأسي : ويقع هذا النوع من الصراع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

ب - الصراع الأفقي : ويقع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، ومن الأمثلة على ذلك الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة. (زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص102، 103)

وللصراع التنظيمي على مستوى الجماعة أسباب مختلفة يمكن إيجازها في ما يلي :

- الصراع على الموارد :

تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة كالأموال والخامات والأفراد الماهرين ، هنا قد يصل الأمر إلى تناحر الجماعات للحصول على أكبر قدر ممكن من هذه الموارد ، ومن الأمثلة على ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية فالكل يبالغ في تحديد احتياجاته المالية، أو عند توزيع المخصصات المالية على أقسام إحدى الإدارات ، هنا تتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال وكل قسم يحاول الخروج بنصيب أكبر. (أحمد ماهر، 2003، ص274)

- التنافس في الأداء :

تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها داخل المنظمة من الصراع ، إذ تهدف كل جماعة إلى التميز في أدائها عن أداء باقي الجماعات ، فجماعات العمل قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيضه. (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص293)

- الاختلاف بين المستويات التنظيمية :

يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها للأمر بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها ، فمن العادي أن ترى اختلافا بين الجمعية العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة كما يمكن أن نشاهد صراعا بين المشرفين (أو الإدارة) من جهة وبين العمال من جهة أخرى. (زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص104)

**- الصراع بين الإدارات وظيفيا :**

تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمال لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها ، فالتنبؤ بالمبيعات مثلا يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج.

**- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين :**

عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلا فنيا من الخبراء الاستشاريين يقع الصراع ، فيما ينظر التنفيذيون إلى الاستشاريين أفراد منظرون لا يملكون الخبرة الفنية ، ينظر الاستشاريون إلى التنفيذيين على أنهم أفراد تنقصهم الخبرة الأكاديمية والخلفية العلمية التي تساعد على تحليل الموقف. (محمود سلمان العميان، 2005، ص373)

يتضح مما سبق أن حدة الصراع بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة تتحدد في ضوء تقدير أطراف الصراع للخسائر التي لحقت بهم والجهة التي كانت سببا في ذلك ، حيث يحدث الصراع نتيجة المنافسة الشديدة على الموارد المحدودة في المنظمة ، إضافة إلى المنافسة على الأداء المتميز ناهيك عن الاختلاف في المستويات التنظيمية والوظيفية ، حيث يتعين على المنظمة في مثل هذه الحالات إيلاء أهمية بالغة للاتصال الفعال إضافة إلى تكريس لغة الحوار والتعاون بين أعضائها.

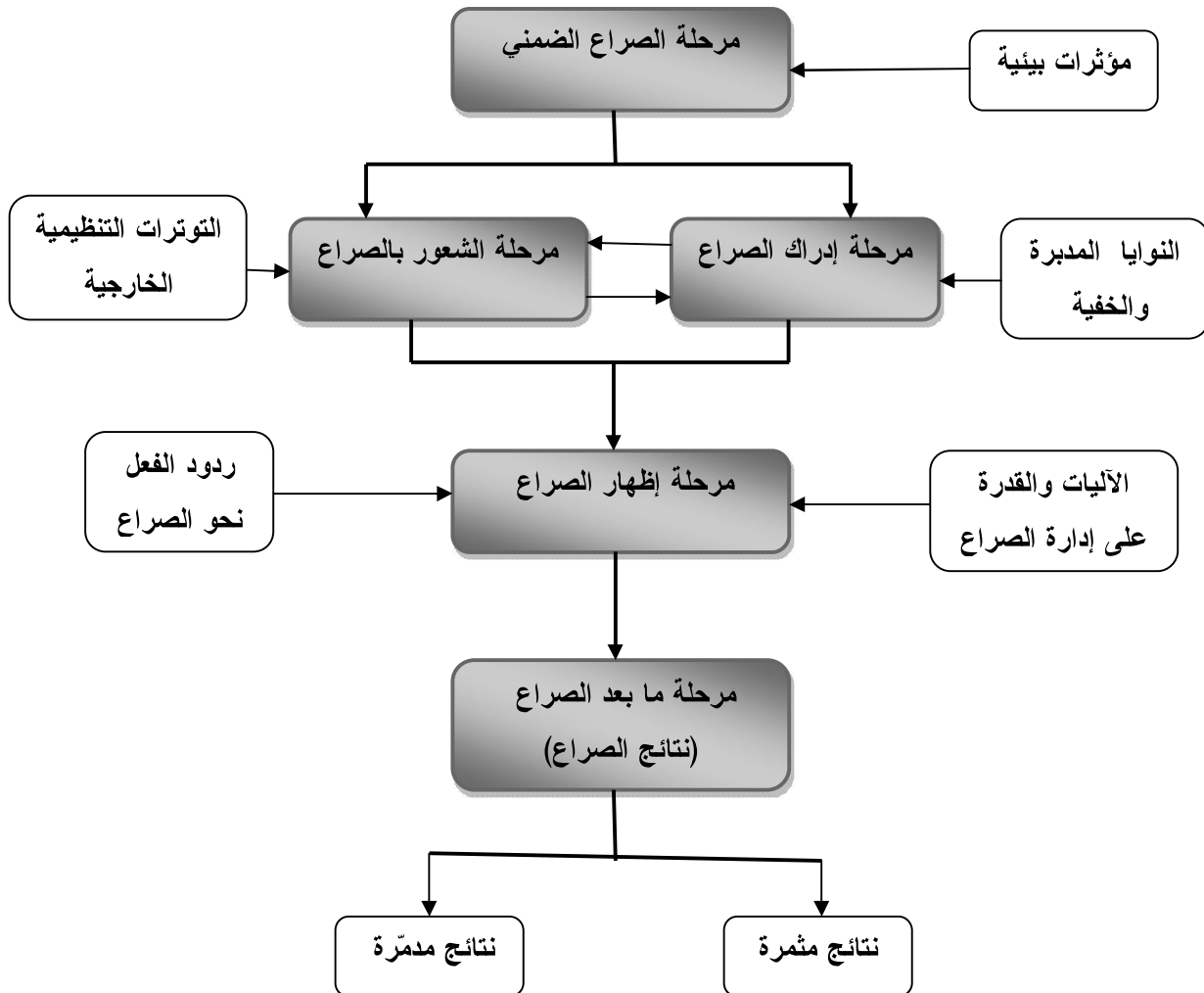
#### رابعاً - مراحل الصراع التنظيمي :

يمكن لأي صراع أن ينفجر داخل المنظمة بصفة فجائية دون مقدمات عند توقف دفع أجور العاملين بسبب أزمة مالية طارئة مثلا ، أو إحداث حركة في مناصب العاملين دون أي إشعار مسبق من طرف الإدارة ، حيث تتسارع أو تختصر وتيرة الصراع فينفجر بصفة فجائية.

كما يمكن أن يمر الصراع التنظيمي عبر مراحل منطقية كأن يكون له ظروفه وأسبابه المباشرة وغير المباشرة ، حيث أن توفر هذه الظروف والأسباب يؤكد للأطراف المعنية بوجود شيء غير عادي في العلاقات التنظيمية مصدرها الصراع على الموارد أو السلطة أو حتى القيم السائدة أو غيرها. (ناصر قاسمي ، 2005، ص146)

حيث يشير (لويس بوندي) أن الصراع التنظيمي يمر بخمسة (05) مراحل أو ما يطلق عليها بـ (دورة حياة الصراع) والشكل التالي يوضح هذه المراحل :

الشكل رقم(03) : مراحل الصراع التنظيمي (دورة حياة الصراع في المنظمة)



المصدر : أحمد يوسف اللوح ، 2008، ص42 (بتصرف الباحث)

ويمكن التمييز بين المراحل الخمسة على النحو التالي :

### 1- مرحلة الصراع الضمني :

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف ، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.(خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون

، 2009، ص316)

في هذه المرحلة لا تدرك الأطراف المعنية بوجود الصراع بينها ، وتوجد بعض المؤثرات التي ترتبط بالصراع الضمني وتؤثر على طرفي الصراع منها ما يلي :

**أ- المنافسة على الموارد المحدودة :**

وتعني أن كل طرف يرتقب زيادة أو حماية نصيبه من الموارد المحدودة في المنظمة على حساب الأطراف الأخرى.

**ب- الحاجة إلى استقلالية :**

وتمثل منبعاً للصراع عندما يحاول أحد الأطراف القيام بالرقابة على أنشطة يعتبرها أطراف آخرون في حدود عملهم ، أو يحاول أحد الأطراف أن يعزل نفسه أو يتهرب من هذه الرقابة.

**ج- تشعب الأهداف :**

ويحدث عندما تفشل الأطراف في الوصول إلى الإجماع حول القرار المناسب، مع أنها من المفترض أن تتعاون في انجاز أو تحقيق عمل مشترك. (أحمد يوسف اللوح ، 2008، ص43)

**2- مرحلة إدراك الصراع :**

يصبح الصراع مدركاً عندما لا يكون هناك ما يستدعي بقاء الصراع في حالة مستترة ، وأول الحالات التي تؤثر على إدراك واستيعاب الصراع هي درجة نشاط العلاقات بين الأفراد وأسلوب تعاملهم مع بعضهم البعض ، حيث أن اختلاف وجهات النظر بين الأفراد قد يؤدي إلى حالة من الصراع خاصة إذا لم يكن الفرد قادراً على فهم حقيقة آراء الآخرين والتواصل معهم.(شوقي ناجي جواد ، 2010 ، ص273)

**3- مرحلة الشعور بالصراع :**

وتمثل هذه المرحلة بدايات تصاعد الصراع ...، حيث يتم الشعور أو الإحساس بالصراع في شكل القلق والتوتر أو الغضب أو الروح العدائية ، ونظراً لأن هذه المشاعر تعبر مصدراً لعدم الراحة فإن الفرق موضع الصراع قد يتم حثها أو تشجيعها على الحد من المشاعر السلبية ، وهو الأمر الذي قد يؤدي إلى وجود محاولات إيجابية أو سلبية للتعامل مع الصراع.(جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن ادريسي، 2002، ص486).



**4- مرحلة إظهار الصراع (الصراع العلني) :**

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى ، ويتم التعبير عن هذه الصراع بعدة طرق وسلوكيات مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية ، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب ، اللامبالاة. إضافة إلى ذلك قد يتم التعبير عن الصراع داخل التنظيم عن طريق التغيب عن العمل ، التمارض ، الإهمال. (حجيلة رحالي، 2012، ص71)

حيث أنه الصراع في هذه المرحلة قد يصل إلى ذروته ، ويظهر ذلك بشكل واضح عندما تتعارض سلوكيات وتصرفات الأفراد مع المعايير التنظيمية السائدة في المنظمة ، أو عندما ينقطع التواصل بين الأفراد أي تتوقف العلاقة الوظيفية أو المنظمة بينهم.

**5- مرحلة ما بعد الصراع العلني :**

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلاً بين الأطراف المتصارعة ، ولكن ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين (نتيجة خاسر أو رابح) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً ، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقاً ، وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع لأن إدارة الصراع حينئذ سيكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة ، ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود حالات صراع مكشوف وعلني في المنظمة لا يعني عدم وجود صراع خفي وأن الصراع غير موجود. (زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص117، 118)

يتضح مما سبق أن للصراع التنظيمي دورة حياة مفترضة تبدأ أولى مراحلها مع ظهور مسبباته داخل بيئة العمل ثم مرحلة إدراك الصراع وظهوره للعلن وفي الأخير ينتهي هذا الصراع بنتائج إيجابية أو سلبية وذلك على حسب ردود فعل أطراف الصراع وطرق إدارته. والحقيقة أنه ليس بالضرورة أن يمر الصراع التنظيمي بكل هذه المراحل مرحلة تلو الأخرى ، فقد يحدث أن يمر ببعضها فقط أو يتخطى كل هذه المراحل لينفجر فجأة ، حيث يتحكم في ذلك عوامل كثيرة منها الأسباب التي أدت إلى حدوث الصراع ودرجة حدته.

### خامسا - مستويات الصراع التنظيمي :

يقصد بمستوى الصراع التنظيمي درجة الحدة التي يكون عليها عند ظهوره للعلن ، ويأخذ ثلاث صور : الصراع بدرجة مرتفعة ، الصراع بدرجة معتدلة ، والصراع بدرجة منخفضة ، حيث يجمع الباحثون على ضرورة تدخل الإدارة أثناء الصراع في الحالات التالية :

- أولا : في حالة زيادة مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه ، فإن على الإدارة التدخل قصد تخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

- ثانيا : في حالة انخفاض مستوى الصراع عن ما هو مرغوب فيه ، فإن على الإدارة التدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

مما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات :

- مستوى الصراع المرغوب فيه.

- مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.

- مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه. (أحمد يوسف اللوح، 2008، ص20)

وقد اصطلح على تسمية المستوى المرغوب فيه بـ (الحد الأمثل للصراع).

### الجدول رقم (02) : مستويات الصراع التنظيمي

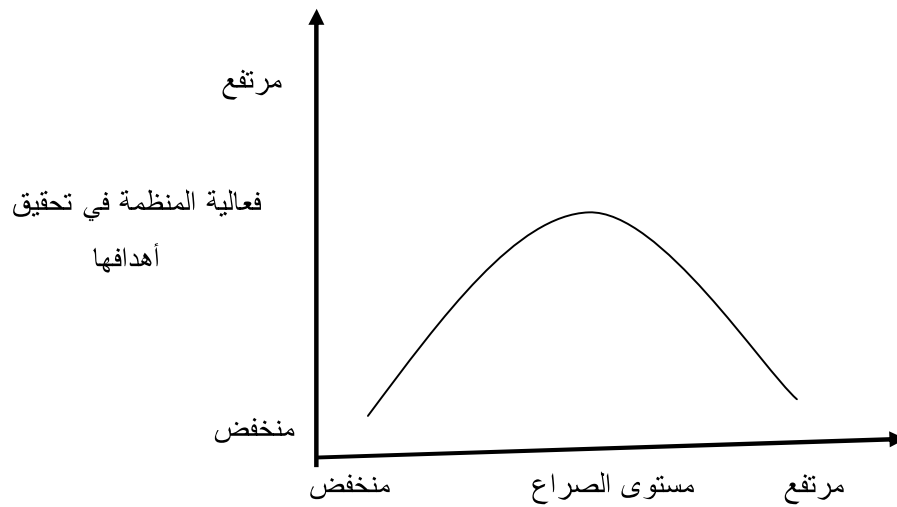
الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة ، جمود، بطء التأقلم ، نقص الأفكار الجيدة ، غياب التحدي	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي ، تأقلم ، بحث عن حلول للمشكلات ، تحرك ايجابي نحو الهدف	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية ، عدم تعاون، تعارض الأنشطة ، صعوبة التنسيق	منخفضة

المصدر : إبراهيم خليل المدهون، 2012 ، ص32

إن انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه يصاحبه تدن في مستوى الابتكار والتجديد في المنظمة ، وبالعكس عندما يرتفع مستوى الصراع فإنه يشغل الموظف عن إعطاء اهتمام كاف لعمله ويستنزف طاقاته على حساب العمل ، لكن المستوى المعقول من الصراع يكون فيه الموظف مدفوعا لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء. (أحمد يوسف اللوح ، 2008، ص21)

والشكل التالي يوضح العلاقة بين مستوى الصراع وفعالية المنظمة.

الشكل رقم(04) : العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها



المصدر : أحمد يوسف اللوح ، 2008، ص21

**سادسا- مظاهر الصراع التنظيمي :**

تتعدد مظاهر الصراع التنظيمي من حالة إلى أخرى بحسب درجة حدته وكذا طرق التعامل معه ، وتتجلى غالبا في المظاهر التالية :

**1- الإضرابات العمالية :**

هو امتناع العمال امتناعا جماعيا عن تنفيذ العمل الملتزمين به بموجب عقود العمل التي تربطهم بأصحاب الأعمال ، وذلك بهدف الحصول على بعض المطالب بشأن العمل.(سهيل الأحمد،علي أبو مارية،2012، ص4)

وتختلف أهمية هذه المطالب تبعا لظروف العمال وعلاقات القوى بين أطراف العمل ، وكذا تبعا للظروف الاقتصادية ، فقد تنحصر هذه المطالب في الأجور أو في مناصب العمل أو ظروف العمل وقد تطال السياسة الاقتصادية نفسها.

**- أشكال الإضراب :**

حيث يأخذ الإضراب شكلين رئيسيين وذلك تبعا : لدرجة رسميته ، وطريقة تنفيذه.

**أ - من حيث درجة رسميته :**

- **الإضراب غير الرسمي** : يقوم به العمال داخل الورشات أو أماكن العمل بدون إعلام الإدارة أو حتى النقابة ودون أن تسبقه حركة احتجاجية علنية ، ويأخذ شكل عدم الاهتمام بالنوعية والكمية والتغيب واللامبالاة... وهذا لزيادة تكاليف الإنتاج.

- **الإضراب الرسمي** : هو توقف جميع العمال أو البعض منهم عن القيام بالأعمال الموكلة لهم مع علم النقابة والإدارة.(الطاهر بلعير،2012،ص170)

**ب - من حيث طريقة تنفيذه :**

- **الإضراب بالتناوب** : وهو الإضراب الذي يمس مصالح وأقسام المؤسسة بصفة دورية ، بحيث تقوم فئة محدودة من عمال مصلحة معينة أو قسم من أقسام الإنتاج بالتوقف عن العمل لمدة زمنية محددة ، ثم يواصلون العمل في الوقت الذي تتوقف عن العمل فئة أخرى من العمال وهكذا.

- **الإضراب الغير المعين** : ويعرف هذا الشكل في فرنسا باسم *Greve Debrayage* ، بحيث يتوقف العمال عن العمل بصفة غير معلنة ولمدة قصيرة دون مغادرة أماكن عملهم ، ويشتملون أو ينقطعون عن العمل خلال ساعات مختلفة ، وتكون نتائج هذا الشكل من الضغط فعالة خاصة في

المؤسسات التي تعمل بنظام سلسلة الإنتاج. (خالد حامد، 2011، ص26)

- **الإضراب الجزئي**: ويتعلق الأمر بإضراب بعض العمال ممن يحتلون مواقع حساسة في المؤسسة.  
 - **إضراب كبح الإنتاج** : ويتمثل في البقاء في أماكن العمل والاستمرار في عملية الإنتاج ، لكن المضربين يعملون على تقليل الإنتاج حسب القدر المنفق عليه بهدف تخفيض فاعلية المؤسسة الإنتاجية.

- **احتلال أماكن العمل** : يقوم العمال بالإضراب مع احتلال أماكن العمل ، ويكون ذلك بالتوقف عن العمل مع بقاء العمال في أماكنهم ، وإيقاع الأماكن الحساسة في المؤسسة بصفة خاصة تحت مسؤوليتهم ، ويمارس عادة في الإضرابات طويلة المدة. (خالد حامد، 2011، ص28)

## 2- النزاعات العمالية :

يعتبر نزاع عمل كل خلاف يقوم بين العامل من جهة وصاحب العمل من جهة أخرى أثناء تنفيذ علاقة العمل ، أو إخلال أحدهما بالزام من الالتزامات المحددة في العقد أو الخرق أو عدم امتثاله لنص قانوني أو تنظيمي بما يسبب ضررا للطرف الآخر. (بن سلامة زهية ، 2007، ص16)  
 ويوجد نوعين من النزاعات العمالية هما:

- **نزاعات العمل الفردية** : ويعرفها القانون رقم 04/90 المتعلق بتسوية نزاعات العمل الفردية في المادة (02) بما يلي : يعد نزاعا فرديا في العمل كل خلاف في العمل قائم بين عامل أجير ومستخدم بشأن تنفيذ العمل الذي يربط الطرفين ، إذا لم يتم حله في إطار عمليات تسوية داخل الهيئات المستخدمة.

- **نزاعات العمل الجماعية** : وقد عرفها المشرع الجزائري في المادة (02) من القانون 02/90 المتعلق بالنزاعات الجماعية على أنها : كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل والشروط العامة للعمل ولم يجد تسوية بين العمال والمستخدم باعتبارهما طرفي النزاع. حيث تعود أسباب نزاعات العمل داخل المنظمة في الغالب إلى سببين رئيسيين :

## - علاقات العمل :

تأتي علاقات العمل في مقدمة نزاعات العمل ، حيث مثلت علاقات العمل ما نسبته 65% سنة 1999م من مجموع أسباب النزاعات العمالية في الجزائر، وتشمل خاصة التسريح من العمل ، تسوية الوضعية المهنية ، التظلم من القرارات الإدارية ، اختراق القوانين والاتفاقيات.

**- الأجور وملحقاتها :**

فالامتيازات والعلاوات والترقية من العناصر الأساسية المرتبطة بأجور العمال ، لأن الأجر يتكون من عنصرين ، عنصر ثابت ويتمثل في الأجر القاعدي ، أما العنصر المتغير فيتشكل من العلاوات والامتيازات المرتبطة بأداء العمل وتصنف من الحقوق الأساسية للعامل ، مما يجعلها مثار لنزاعات العمل في حالة عدم حصول العامل عليها ، وتدخل ضمنها الحماية الاجتماعية ، التقاعد ، النظافة ، الأمن. (خالد حامد، 2011، ص191، 192)

**3- تقاذف المسؤوليات :**

- من مظاهر الصراع التنظيمي تفشي سلوكيات الإهمال واللامبالاة وعدم تحمل المسؤوليات ، حيث أن كل إدارة أو قسم يلقي بمسؤولية الأخطاء على القسم الآخر. (محمد سعيد أنور سلطان ، 2003، ص322)

**4- ضعف وتيرة الأداء :**

حيث يؤدي الصراع داخل المنظمات إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وعدم تحقيق روح الفريق الواحد وبالتالي انخفاض الأداء على مستوى الفرد والمنظمة، حيث يؤدي الصراع إلى إهدار الجهد والوقت والمال سواء نتيجة للصراع نفسه أو نتيجة محاولات الإدارة لعلاج. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص262)

**5- انخفاض مستوى الإنتاجية :**

قد تؤدي الصراعات داخل المنظمة إلى انخفاض مستوى الإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين وتركيز الوقت والجهد في سلوكيات لا طائل منها. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2005 ، ص280)

**6- التغيب عن العمل :**

يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل حيث يرجع العامل أسباب التغيب إلى المرض أو إلى موعد مع الطبيب أو مجموعة من المبررات الأخرى، ولكنها في الأصل أسباب غير حقيقية أو واهية ، وتفشت هذه الظاهرة بسبب عدم ملاءمة الخدمات والمزايا الإضافية والصراعات داخل المنظمة. (أمال زرفاوي، 2014، ص110)

## 7- دوران العمل:

ويستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى تحركات العمال و تنقلاتهم المهنية داخل المنظمة نفسها أو تحركهم من منظمة إلى أخرى أي ترك العمل بصفة إرادية ، وهذا يرجع لعدة أسباب منها : عدم رضا العامل عن الوظيفة التي يشغلها ، قلة الحوافز المادية والمعنوية ، كثرة الصراعات داخل المنظمة.

وقد حددت ثلاث مصطلحات يمكن أن يتضمنها مفهوم دوران العمل وهي كالتالي :

- \* **الحراك العمالي** : يعني التحركات الفعلية للعمال من منظمة إلى أخرى ومن مهنة إلى أخرى .
  - \* **الهجرة** : فتعني التحويلات في مواطن الإقامة.
  - \* **التعاقب** : ويشتمل على التعاقب الداخلي الذي يقوم على أساس الترقية وتولي أدوار مختلفة داخل التنظيم ، أما التعاقب الخارجي فتعني به التحرك في الأدوار داخل المؤسسات الداخلية.
- إن مظاهر الصراع التنظيمي من نزاعات عمالية وإضرابات وضعف وتيرة الأداء وزيادة ظاهرة التغيب ودوران العمل هي ترجمة حية لما يمكن أن يحدثه هذا الأخير على مستوى المنظمة والأفراد ، لذا يتوجب على الإدارة بحث الطرق السليمة لإدارة هذا الصراع في مراحلها الأولى قبل أن يصل إلى حد يصعب معه السيطرة عليه.

**سابعاً - أسباب الصراع التنظيمي :**

تترعرع ظاهرة الصراع باستمرار في ظل ظروف مشجعة كالتباين في الاتجاهات والأهداف والقيم والمعتقدات وكذلك التغيرات التي تطرأ على المنظمة ، كلها مؤثرات قادرة على خلق الصراع بين الأفراد والجماعات ، حيث من الصعب الاتفاق على أسباب الصراع التنظيمي وهذا يرجع لتباين طبيعة نشاط كل منظمة وكذا طبيعة المجتمع والأفراد ومحيط المنظمة ، وفي ما يلي استعراض لأبرز أسباب الصراع داخل التنظيم :

**1- ضعف نظام الاتصال :**

يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى عدم وجود اتصالات مستمرة يتسبب في ضعف الروح المعنوية لدى الفرد وعدم مشاركته في اتخاذ القرار السليم.

يرى (ستيفن روبنز) أن الصراع التنظيمي ينتج عن الاتصالات المشوهة وغير التامة وما ينتج عنها من مشكلات، حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة ويشوبها الكثير من الغموض والتشوه مما يجعلها تحمل في داخلها مسببات الصراع. (أمال زرفاوي، 2014، ص110)

حيث قد يتصل الأفراد مع الآخرين بطريقة تغيظهم دون أن يقصدوا ذلك ...، ومن الممكن أن يترك هذا النوع من الاتصالات العكسية الذي يعرف باللوم الهدام destructive criticism للشخص الذي تعرض له ، وينتج لديه رد فعل قوي بالثأر أو الانتقام وبذلك يضع الحجر الأساس للصراعات التنظيمية. ( عامر عوض، 2008، ص268، 269)

**2- الاختلاف في الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية:**

إن أي تنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة ، وذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة ، حيث من الضروري على المنظمة القبول والتوفيق بين أصحاب هذه المشارب والخلفيات المختلفة. (زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص113)

بحيث أن هذا التباين والاختلاف يؤدي في بعض الأحيان إلى الإخفاق في تحقيق التوازن بين توجهات وأهداف الأفراد داخل المنظمات مما يدفع إلى نشوء حالات من الصراع ، وهذا على خلفية تمسك الأفراد والجماعات بجملة من الآراء والاتجاهات والمذاهب والمعتقدات والقيم الذاتية والاجتماعية التي تحكم تصرفاتهم وسلوكياتهم.



**3- حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل :**

ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بالعمل نفسه.(ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013،ص295)

وذلك لأن التحديد غير الواضح لمهام واختصاصات كل وظيفة يؤدي إلى حدوث تداخل بين اختصاصات الوظائف مما يؤدي إلى نشوء الصراعات.(علاء الدين عبد الغني محمود،2011،ص504)

**4- طبيعة بعض الأشخاص ذو النزعات العدوانية وغير التعاونية:**

فهناك أشخاص بطبيعتهم ميالون للعدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ويمتازون بمراسمهم الصعب والحاد ، الأمر الذي يجعل التعاون معهم أمرا صعبا ويزد من احتمال ظهور تناقضات.(خضير كاضم محمود الفريجات وآخرون، 2009،ص325)

حيث يتعرض بعض الناس للصراع أكثر من غيرهم نتيجة طبيعتهم العدوانية واستمتاعهم الشديد بجلب المعاناة للآخرين ...،كما أن بعض الناس يعانون من انخفاض تقدير المجتمع لهم فيحاولون تعويض ذلك بمحاولة الحط من شأن الآخرين ويستغلون بيئة العمل في تحقيق ذلك.(عبد الرزاق سالم الرحاطة، زكريا أحمد محمد عزام،2011،ص346)

**5- اختلاف الأهداف :**

فوجود أفراد لديهم أهداف متباينة داخل المنظمة من شأنه أن يساهم في ظهور علاقات غير تعاونية تسودها التناقضات ، الأمر الذي من شأنه أن يضر بالمصالح العامة للتنظيم ، وكذلك فإنه كلما كان الفرد ينتمي لجماعتين تختلف أهدافهما زاد احتمال وجود تعارض.(خضير كاضم محمود الفريجات وآخرون، 2009،ص325)

**6- التفسيرات الخاطئة :**

هي الأسباب التي تقع في تفسيرنا لسلوك الآخرين ، فعندما يجد الأفراد أنهم لم يحصلوا على اهتماماتهم فإنهم عادة ما يحاولون تحديد أسباب ذلك الفشل : هل يرجع ذلك إلى سوء الحظ ؟ أم إلى قصور الموارد ؟ أم إلى عدم قدرتهم على التخطيط السليم لأهدافهم ؟ أم يرجع ذلك إلى تدخل متعمد من قبل شخص أو جماعة أخرى؟

فإذا أدى بحثهم إلى أن السبب الأخير هو الذي أدى إلى فشلهم فإن بذور الصراع القوي تنبت حتى لو لم يكن لهؤلاء الآخرين أي دور في الحقيقة.

وبلغة أخرى فإن التفسيرات الخاطئة لأسباب النتائج السلبية يمكن أن تلعب دورا قويا في خلق الصراع ، بل أنها غالبا ما تلعب هذا الدور وأحيانا تؤدي إلى وجود الصراع في الحالات التي يكون من الممكن تجنبه. (عامر عوض، 2008، ص268)

#### 7- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين :

حدد (ليتر) عددا من البواعث وراء هذا النوع من الصراع ، حيث يرى أن وجود الاستشاريين في المنظمة غالبا ما يؤدي إلى تقليل نفوذ التنفيذيين، والاستشاريين يمتلكون من القوة المعنوية في ممارسة أنشطتهم الاستشارية ما يفوق العناصر التنفيذية ، وغالبا ما يكونون من مستويات اجتماعية أرفع وأكثر إماما و مستوى تعليمي أعلى ، والاستشاريين هم في الغالب أصغر سنا مما يدفعهم إلى البحث عن زيادة مكانتهم في المنظمة وتوسيع رقعة سيطرتهم قياسا بالتنفيذيين الذين يرون في القدم وكبر السن دلائل على تجارب أفضل.

وهذا يعني أن التنفيذيين غالبا ما ينظرون إلى الاستشاريين على أنهم يحاولون انتزاع السلطة منهم ، وهو ما يوجب الصراع بينهم ويدعو إلى تبني سياسات حادة أساسها المنافسة والتحدي بينهما.

#### 8- غياب العدالة في توزيع الموارد النادرة :

ربما كان أوضح أسباب الصراع في المنظمات هو التنافس للحصول على الموارد المحدودة ، فلا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة ، ولذلك يدور الصراع حول تقسيم الأماكن والأموال والمعدات والأفراد ، وتزيد حدة الصراع نتيجة لاعتقاد كل طرف أن كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره وهذا بمجرد تبرير للحصول على جزء أكبر من هذه الموارد ، ولذلك فليس من المستغرب أن يؤدي ذلك إلى صراع طويل الأمد. (جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، 2004، ص480)

حيث أنه كلما تزايدت حدة الظلم في توزيع الموارد النادرة داخل نسق ما ازداد صراع المصالح بين القطاعات المهيمنة والخاضعة داخل النسق. (حجيلة رحالي، 2012، ص23)

ويميز الباحثان (katz & kahn) بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب غير العقلانية له ، فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي :

- الصراع الوظيفي : وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل : التمويل ، الإنتاج وغيرها.

- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.
- الصراع الهيكلي : وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.
- أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع.

**- خلاصة الفصل :**

مما سبق نستخلص أن الصراع التنظيمي هو حقيقة واقعة في معظم المنظمات وبدرجات مختلفة ، يحدث بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم و يتخذ من التوتر في علاقات بين أفراد المنظمة بعدا أساسيا له وهو وضع مؤقت تزول مظاهره بمجرد زوال أسبابه ، حيث تتحدد طبيعة هذا الصراع في ضوء درجة شدته أو انخفاضه ، إذ أن المستوى الأمثل للصراع يساعد على خلق جو من الديناميكية والمنافسة ، التي من شأنها تنمية روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المنظمة ، إضافة إلى مساهمة الصراع داخل التنظيم في تجديد العلاقات بين الأفراد وكذا إصلاح مواضع الخلل وتوضيح النقاط الغامضة والمبهمة.

يظهر الصراع التنظيمي في صور متعددة منها انخفاض مستوى الإنتاج وضعف وتيرة الأداء ، إضافة إلى كثرة النزاعات العمالية والإضرابات ، فضلا عن تقاذف المسؤوليات وتفشي ظاهرة التغيب عن العمل ، حيث ينشأ الصراع داخل المنظمة نتيجة لعدة أسباب لعل أبرزها ضعف أنظمة الاتصال واختلاف النظم الثقافية والاجتماعية ، ناهيك عن تركيبة بعض الأفراد ذوو النزعات العدوانية واختلاف أهداف أفراد المنظمة ، إضافة إلى غياب العدالة التنظيمية التي أصبحت محور كثير من الدراسات وذلك لما لها من أثر على كثير من سلوكيات الأفراد داخل التنظيم ، هذه الأخيرة التي ستكون محور الفصل الموالي من هذه الدراسة.

# الفصل الثالث

## العدالة التنظيمية ، أبعادها ، مجالاتها و أهميتها

- تمهيد

أولا - العدالة التنظيمية في الفكر السوسيولوجي

ثانيا - أبعاد العدالة التنظيمية

ثالثا - العوامل المؤثرة في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية

رابعا - مجالات العدالة التنظيمية

خامسا - مقومات العدالة التنظيمية

سادسا - أهمية العدالة التنظيمية

سابعا - علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي

- خلاصة الفصل

## - تمهيد :

احتل مصطلح العدالة التنظيمية حيزاً معتبراً في الدراسات الحديثة خاصة التنظيمية منها والإدارية المتعلقة بالسلوك التنظيمي ، حيث ترتبط العدالة التنظيمية بمجموعة كبيرة من العوامل يأتي في مقدمتها توزيع أعباء العمل وتناسبها مع قدرات وإمكانات العاملين ، إضافة إلى درجة موضوعية الإجراءات التي تتخذها الإدارة مع موظفيها ، فضلاً عن أسلوب تعامل الرؤساء مع مرؤوسيهـم ومدى قدرتهم على بناء أجواء من الشفافية والموضوعية.

حيث أن التحليل العميق للعدالة التنظيمية يساعد إدارة المنظمة على فهم نمط العلاقة السائدة بين الأفراد وكذا تكوين فكرة عن أسباب جملة من سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة وبخاصة السلوكيات الدخيلة عن قيم هذه الأخيرة ، ومن ثم محاولة التحكم بكل ما يختص بالعمليات التنظيمية.

سيحاول الباحث في هذا الفصل التطرق للعدالة التنظيمية من خلال : (تطورها عبر الفكر السوسيولوجي ، أبعادها ، مجالاتها ، مقوماتها ، أهميتها) ، إضافة إلى علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي.

**أولا - العدالة التنظيمية في الفكر السوسيولوجي :**

إن المتتبع لمسيرة الفكر الإداري المعاصر يلاحظ وجود تركيز واسع على مصطلح العدالة التنظيمية من خلال جهود العديد من العلماء والباحثين في تفسيرها والتنظير لها ، حيث تناولتها معظم المدارس الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر كونها عنصر أساسي تتوقف عليه درجة كفاءة وفعالية العامل والمنظمة على حد سواء.

أين تعددت وتباينت الأطر النظرية التي تناولت العدالة التنظيمية حيث يتوقف ذلك على المنطلقات النظرية لهذا الباحث أو ذاك ، ويمكن تقسيم المداخل النظرية التي عالجت العدالة داخل التنظيم إلى ثلاث مداخل : المدخل النظري الكلاسيكي ، مدخل العلاقات الإنسانية ، إضافة إلى المداخل النظرية الحديثة.

**1- المدخل النظري الكلاسيكي :**

يتضمن المدخل الكلاسيكي للإدارة ثلاث مداخل أساسية هي : مدخل التنظيم البيروقراطي ، مدخل الإدارة العلمية ، ومدخل مبادئ الإدارة ، وبرغم أن ظهور تلك المداخل ارتبط بأشخاص بعينهم إلا أن تلك المداخل تشترك فيما بينها من حيث نظرتها للعاملين في المنظمة ، والافتراض الأساسي لتلك المداخل هو أن ( الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي ) ، أو بمعنى آخر فإن قوة ارتباط العامل بالمنظمة تتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامل نتيجة التحاقه بالمنظمة واستمراره بها. (عادل محمد زايد، 2006، ص65)

وفيما يلي استعراض لأهم هذه الأفكار في الفكر الكلاسيكي :

**أ - العدالة في التنظيم البيروقراطي :**

اقترح فيبر (MAX WEBER) نموذج التنظيم البيروقراطي الذي يبنى على أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية عادلة على أساس من المنطق والنظام والسلطة الوظيفية ، حيث أسبغت البيروقراطية البعد القانوني على العدالة في المنظمة ، حيث يرى أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال وجود نظام صارم القواعد والإجراءات داخل المؤسسة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم ، والموضوعية بدلا من الشخصية ، والترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية ، وهذا بالتالي يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة المؤسسات وتحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية. (سناء محمد

عطا الداية، 2012، ص21)

إن تكوين المنظمات البيروقراطية - طبقا للخصائص السابقة- يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة تلك المنظمات وتحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية.

ورغم أهمية تطبيق مبادئ التنظيم البيروقراطي إلا أن هذا المفهوم كان من أكثر المفاهيم الإدارية عرضة للانتقاد نظرا لارتباطه بفكرة التوسع في تطبيق حرفية القوانين واللوائح والبطء في الأداء وتعطيل العمل وعدم تشجيع العاملين على التجديد والإبداع والابتكار.

ومن الضروري أن نؤكد في هذا المجال أن العديد من الانتقادات الموجهة للتنظيم البيروقراطي غير دقيقة ، بل إنه في ظل ظروف تنظيمية وبيئية معينة يصبح التنظيم البيروقراطي تنظيما فاعلا خاصة في مجال تحقيق العدالة التنظيمية. (عادل محمد زايد، 2006، ص72)

#### ب- العدالة التنظيمية في نظرية الإدارة العلمية :

اقترح فريدريك تايلور (F. TAYLOR) مدخل الإدارة العلمية في كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) عام 1911م ، وقد ظهر هذا المدخل في ظل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية آنذاك ، والتي تميزت بنمو حجمها وزيادة حجم إنتاجها مع ظهور الحاجة إلى زيادة كفاءة العاملين لتحقيق أقصى عائد اقتصادي ممكن لأصحاب المنظمات.

ويمثل هذا المدخل بداية التفكير الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية فقد استهدف تايلور من دراسته تحويل (المصالح المتعارضة) بين العاملين وأصحاب العمل إلى (مصالح مشتركة) عن طريق البحث عن كيفية زيادة إنتاجية العاملين بما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة وربط مصالح العاملين بمصالح العمل ، ويبني هذا المدخل على فرضية وجوب استخدام الأسلوب العلمي في دراسة الإدارة بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ.

ومن هذا المنطلق حدد (تايلور) المهمة الأساسية للمدير على أنها تتضمن ( تحقيق أقصى عائد مادي ممكن لأصحاب العمل والعاملين في نفس الوقت ) ، حيث لاحظ (تايلور) أن العاملين لا يبذلون أقصى جهدهم أثناء العمل ومن ثم انخفاض إنتاجية العاملين وتدهور ربحية المنظمة، حيث أرجع المبعث الأساسي لكل ذلك هو غياب العدالة التنظيمية. (عادل محمد زايد، 2006، ص65، 66)



كما قدم تايلور مجموعة من المبادئ التي تسهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق العدالة التنظيمية نذكر منها:

- اعتماد الأسلوب العلمي في تحديد مكونات وظيفة كل عامل.
- اعتماد الأسلوب العلمي في اختيار العاملين وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب.
- اعتماد الأسلوب العلمي في تعاون الإدارة والعاملين لإنجاز أهداف العمل.
- إيجاد نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة بما يتناسب مع طبيعة العمل والإنتاج.
- توزيع المسؤوليات بين الإداريين والعاملين بشكل متساو. (سنة محمد عطا الداية، 2012، ص21)

### ج - العدالة التنظيمية نظرية مبادئ الإدارة :

اقترح العالم الفرنسي هنري فايول (HENRY FAYOL) مدخل مبادئ الإدارة ، وقد حدد فيه مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة لضمان زيادة كفاءة العمل ، حيث ترتبط بعض هذه المبادئ ارتباطا وثيقا ومباشرا بالعدالة التنظيمية نذكر منها :

#### - تقسيم العمل :

يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة ، حيث يهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين ويؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجية العامل وبالتالي مخرجاته الوظيفية.

#### - الأجر المناسب :

يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ، ومنها بالخصوص أسعار السلع والخدمات و مستوى المعيشة ومستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة ، وبصفة عامة لابد أن يكون الأجر الذي يحصل عليه العامل يتناسب مع الجهد الذي يبذله لتحقيق العدالة داخل المنظمة.

#### - وحدة الهدف والمصلحة العامة :

تهدف المنظمة إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح ، وكذا تغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية.

#### - المساواة :

كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل ، وأي تخلف عن الالتزام بهذا المبدأ يبعث على تغييب العدالة التنظيمية.

## - وحدة الأمر :

الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مسؤوله المباشر).

## - التأديب :

المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن تفرض النظام عن طريق توقيع العقوبات على غير الملتزمين ، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة وأن يطمئن العاملين إلى سلامة تلك الإجراءات. (عادل محمد زايد، 2006، ص 69، 70)

## 2 - مدخل العلاقات الإنسانية :

ظهر هذا المدخل مع تجارب مصانع هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية (1924م) ، حيث لاحظت إدارة تلك المصانع تدهور إنتاجية العاملين بشكل ملحوظ لفترات طويلة ، ولذلك طلبت إدارة المصنع من فريق باحثين من جامعة (هارفارد) تحت إشراف التون مايو ( ELTON MAYO) دراسة إنتاجية العاملين واقتراح سبل علاج تدهور الإنتاجية ، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية العلاقات الإنسانية من خلال متغيري (العمل الجماعي ، نمط الإشراف التعاوني) وتأثيرها المباشر على إنتاجية العاملين. كما خلصت هذه الدراسة إلى افتراض رئيسي هو أن (الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل).

حيث تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية أن العدالة التنظيمية تقوم على احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين ، والمشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى ووضع أسس لحلها ، وكذلك أكدت على أهمية التركيز على مصالح العمال لتلنقي مع مصالح المؤسسة ، وأن لا يكون أحدهما على حساب الآخر مما يجعل العامل يدرك وجود العدالة والمساواة وعدم الإجحاف في حقوقه ضمن معادلة مشتركة. (سناء محمد عطا الداية، 2012، ص 22)

كما يؤكد مدخل العلاقات الإنسانية على ضرورة الاهتمام بعدة نقاط أساسية نذكر منها :

- لا تعد الحوافز المادية الوحيدة التي تؤثر على الفرد العامل ، بمعنى أن الحوافز والمكافآت المعنوية (الاحترام المتبادل ، الشكر، التقدير...) تلعب أيضا دورا أساسيا في تحفيز العاملين.
- لا يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد ، وإنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية لا تحدها إطارات العمل الرسمية.

- للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد الأثر الكبير في تحقيق الكفاءة والفعالية ، إذ أن التخصص الوظيفي الدقيق في العمل لا يحقق بالضرورة الكفاءة في الأداء. (مراد رمزي خرموش، 2014، ص39)

إن الإضافة الحقيقية التي قدمها مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة لتنظيمية هي التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع هذه الأخيرة، فبدلاً من أن يكون الفرد متلقياً فقط للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة ، فإن الفرد يلعب دوراً مهماً في تحديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في العديد من القرارات، وبمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية خلق نظام للعدالة التنظيمية والحفاظ عليه مسؤولية مشتركة بين المنظمة والعاملين. (عادل محمد زايد، 2006، ص77)

### 3- المداخل النظرية الحديثة :

تعتبر النظريات الحديثة من أكثر النظريات التي ساهمت في تفسير وبناء مفاهيم العدالة التنظيمية، وفيما يلي استعراض لبعض هذه النظريات :

#### أ - نظرية العدالة (المساواة) :

تقوم نظرية العدالة لأدمز (Adams 1963) على مسلمة أساسية وبسيطة وهي رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة ، وتعرّف نظرية العدالة على أنها اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين ؛ أما عدم العدالة فتعرّف على أنها اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين ، وتعد نظرية العدالة واحدة من عدد من النظريات التي اشتقت من عملية المقارنات الاجتماعية. (راوية حسن، 2003، ص126، 127)

حيث تستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله إلى العوائد التي يحصل عليها، مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها. (محمد الطعمنة، أحلام رجب الشاوي، 2011، ص11، 12)

وتشير عوائد الفرد هنا إلى جميع ما يحصل عليه الفرد من العمل (الأجر ، الحوافز المادية ، الأرباح الموزعة ، العلاوات ، التقدير ، الشكر ، المعاملة الحسنة ، الامتيازات..)، بينما يقصد بمدخلات الفرد إلى جميع ما يضعه الفرد داخل العمل (الجهد ، الوقت ، التفكير ، الخبرة..). (طارق طه، 2008، ص331)

ويفترض آدمز أن الموظفين يقارنون المدخلات والنتائج مع عاملين آخرين في مراتب متساوية مع مراتبهم تقريبا ، فإذا لم تكن النسب متساوية ينزع الفرد إلى تخفيض حدة هذا التفاوت. (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص124)

ويرى آدمز (Adams) أن هناك عددا من الأنماط السلوكية التي قد يتصف بها العامل عند يقينه من غياب العدالة داخل التنظيم نذكر منها :

- المطالبة بتعديل في الدخل مثل التعديل في العلاوات أو في الأجر الأساسي.  
- تقليل الجهد الذي يبذله العامل بخفض إنتاجيته أو زيادة الفترات التي يقضيها بعيدا عن عمله. (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص142)

- ترك مكان العمل ، حيث قد يحاول الفرد ترك مكان العمل وإيجاد وضع جديد يمتاز بوجود حالة توازن بين الجهد والعوائد ، فمثلا قد يتغيب الفرد أو يقدم طلبا للانتقال أو يغيّر مكان عمله داخل المنظمة.

- التأثير على الآخرين في محاولة لتقليل من ما يبذلونه من جهد ، أو حثهم على المطالبة بمزيد من العوائد . (إحسان دهش جلاب، 2011، ص235)

- كما قد يحاول الفرد أن يغيّر إدراكه وتصوره على قيم العدالة التنظيمية ، أو قد يحاول أن يغيّر الفرد الآخر أو الأفراد الآخرين الذين يقارن نفسه بهم. (أحمد ماهر، 2003، ص158)

#### ب - نظرية التوقع :

ومن خلالها يرى فيكتور فروم (victor vroom 1964) أن الفرد عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على مردود مادي أو معنوي يشبع به حاجاته.

وبمعنى أدق فإن هذه النظرية ترى أن ما يدفع الفرد لبذل جهد بأعلى مستوى هو توقعه أن هذا الجهد سيحصل من خلاله على عوائد تتناسب مع ما يبذله من جهد ، بأن يكون هناك نظام تقييم للأداء جيد وعادل. (مراد رمزي خرموش، 2014، ص47)

وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :

❖ أن العلاقة بين الأهداف الفردية والتنظيمية تحكمها ثلاث متغيرات رئيسية :

- الجهد المبذول من طرف الفرد (كساعات العمل).
- مستوى الأداء (كعملية الإنتاج).
- العائد المادي أو المعنوي والمرتبط بمستوى الأداء (الأجر ، التقدير ، المكافآت ، الترقية).

❖ أن قوة الرغبة للقيام بالعمل هي نتيجة تفاعل العوامل التالية :

- درجة الارتباط بين الجهد المبذول من طرف العامل ومستوى الأداء المحقق (درجة ارتباط توقع الأفراد) ، وقد أطلق عليها اسم (التوقع).

- درجة الارتباط بين مستوى الأداء والأجر الذي يحصل عليه الفرد من العمل ، وتتحدد من خلال (مدى منفعة هذا الأجر للفرد - مدى احتمال تحقيق الفرد لهذا الأجر كنتيجة للعمل فقط) ، وأطلق على هذه العلاقة اسم (التكافؤ).

- العلاقة التي يدركها الفرد حول مدى ملاءمة العمل (بعد أدائه) ، والأجر المطلوب تحقيقه ، ويطلق عليها اسم الوسيلة أو (الأداة). (حسين دواوي، 2008، ص36، 37)

### ج - نظرية الحرمان النسبي :

يرى مارتن (J. Martin 1981) أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة لأدمز ، باعتبار أن النظريتين تفرضان قيام الفرد بشكل مستمر بمقارنة نسبة عوائده إلى جهده المبذول ، مع مقارنة هذه النسبة مع النسب الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التنظيمية ، حيث يعاني الفرد تأثيرات الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع الحوافز.

ورغم ذلك فقد أشارت دراسة غروسبي (F. Grosby 1984) إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي ، حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين من الحرمان النسبي :

### - الحرمان الذاتي الفردي :

والذي يعتمد على المقارنة الفردية بين الأفراد ، وتعتبر نظرية العدالة - نظرية العدالة لأدمز - عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

### - الحرمان الجماعي :

والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات ، ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل : نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة ، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة ، ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة ، وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها. (سامية خميس أبو ندا، 2007، ص157، 158)

## د - نظرية فولجر (Folger 1987) :

وهي عبارة عن منحى أو أسلوب للتكامل بين مفاهيم العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية ، ويتم في هذه النظرية التوسع في النظرية المساواة ومحاولة تفسير ردود الأفعال بالنسبة لعدم المساواة في الأجور أو الحاصل من العمل ، وهي تميز بين نوعين من هذه الردود وهي :

- الغيظ والاستياء (والمفترض أنه رد الفعل الناشئ عن الإجراءات التي استخدمت لتحديد الدخل أو الناتج).

- عدم الرضا (والمفترض أنه ناتج عن الدخل والناتج ذاته).

وتفترض نظرية (فولجر) أنه في المواقف التي تتضمن توزيع العوائد عن طريق شخص يتخذ هذا القرار ، فإن الاستياء أو الغضب يتزايد ويصل لحدده الأقصى عندما يعتقد الناس أن عوائدهم كان يمكن أن تزيد إذا ما استخدم صانع القرار إجراءات أخرى كان يجب أن تكون متضمنة في اتخاذ هذه القرارات ، ووصف هذه النظرية بأنها تقدم المفاهيم الأساسية الخاصة بالتكامل الحقيقي بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية.

إن هذه النظرية توضح العلاقة الترابطية بين عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع ، فمتخذ القرار قد يلجأ لبعض الإجراءات الغير العادلة والتي تؤثر مباشرة على إدراك العاملين لعدالة الإجراءات ..والتوزيع، باعتبار أن هذه الإجراءات هي التي تحدد العوائد التي يحصل عليها العامل. (سعيد محمد

عايض الأسمرى ، 2013، ص34، 35)

خلاصة ما سبق يمكن القول أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال رؤية مختلفة للنظم الإدارية ، حيث أن كل المداخل النظرية تسعى إلى تحقيق العدالة التنظيمية من خلال أساليب إدارة معينة.

فعلى سبيل المثال نجد أن المدخل النظري البيروقراطي يرى أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة ، في حين أن المدرسة العلمية اعتمدت على الأسلوب العلمي لتطبيق العدالة التنظيمية من خلال تحديد المهام واختيار العاملين ووضع نظام للأجور، بينما وضعت نظرية مبادئ الإدارة مجموعة من المبادئ العادلة للأجور والمكافئات لتحقيق الرضا للعاملين وضمان زيادة كفاءة العمل ، وهذا يؤكد على أهمية عدالة التوزيع التي تنعكس بشكل مباشر على نظام الأجور والحوافز.

فيما أضاف مدخل العلاقات الإنسانية بعدا جديدا من خلال افتراضه أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه ، وأن أسلوب تعامل الرئيس مع المرؤوس لا يقل أهمية عن الأجر المناسب وبذلك أكدت على البعد الخاص بعدالة التعاملات.

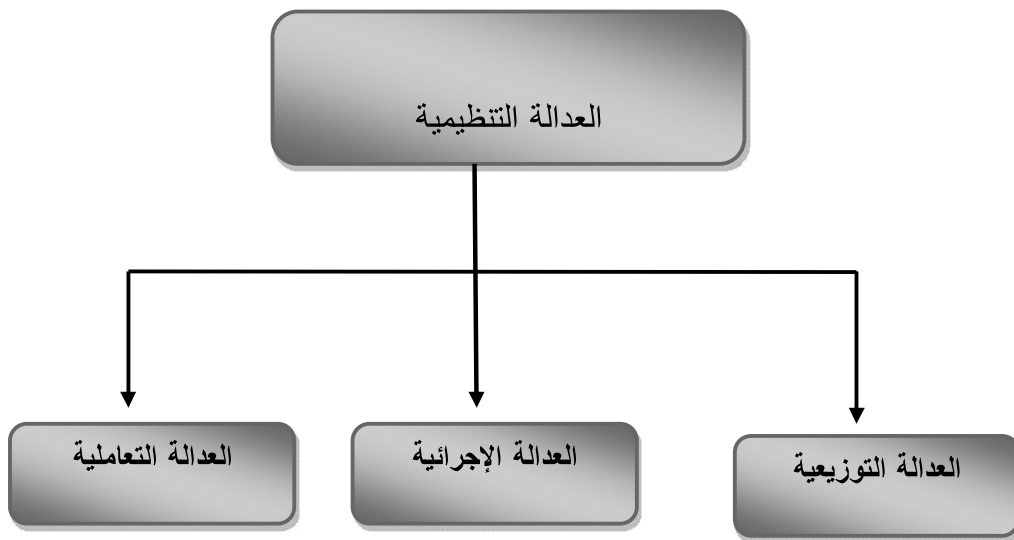
أما المداخل النظرية الحديثة فقد حثت على ضرورة إرساء قواعد المساواة من خلال تفعيل نظام أجور وحوافز يراعي الجهد المبذول من طرف العاملين ، وكذا التأكد من عدالة الإجراءات والقرارات لتفادي الصراع بين الأفراد والجماعات.

وبصفة عامة فإن اختلاف الآراء والتوجهات النظرية إنما يؤكد حقيقة راسخة هي أن للعدالة التنظيمية دور بارز في تحديد نوعية السلوكيات المرتقبة من أفراد المنظمة ، وأن هذه الاختلاف في التوجهات والأفكار من شأنه أن يخلق نوعا من التكامل ، حيث أن مثل هذا التكامل يساعد على رؤية أفضل للعدالة التنظيمية.

### ثانيا - أبعاد العدالة التنظيمية :

قسّم الباحثون العدالة التنظيمية من حيث أبعادها إلى ثلاثة أبعاد رئيسية هي : بُعد عدالة التوزيع ، بُعد عدالة الإجراءات ، بُعد عدالة التعاملات ، والشكل رقم (05) يوضح ذلك :

الشكل رقم (05) : أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر : (عادل محمد زايد ، 2006، ص17)

#### 1- العدالة التوزيعية :

ويعرف كثير من الباحثين العدالة التوزيعية بأنها : الإنصاف المدرك من قبل الأفراد لتوزيع الحوافز بينهم وهي عدالة توزيع العوائد المادية والمعنوية التي يحصل عليها الموظف وفقا لمبدأ التوزيع المستند على المساواة.

حيث يرى العديد من الباحثين أن أساس العدالة التوزيعية يعود إلى نظرية المساواة لـ (ADAMS)، حيث يرى هذا الأخير أن إحدى الطرق التي يستخدمها الأفراد في تقييم مدى عدالة كمية العوائد التي يحصلون عليها تتمثل في حسابهم لنسبة المنفعة المادية والمعنوية التي يحصلون عليها مقارنة إلى مساهمتهم ، مثل (الذكاء ، المؤهل ، الخبرة..) وبالتالي مقارنة تلك النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص أو الأشخاص الآخرين.



ولفهم أثر العدالة التوزيعية على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة بشكل أفضل يجب أن نأخذ في الحسبان الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر العاملين ، فإذا زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فإن عدالة التوزيع سوف يكون لها الأثر الأكبر على سلوكهم.

أما في الحالات التي تغطي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية ، فإن عدالة التوزيع سوف يكون لها أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين.(محمد الطعمنة ،أحلام رجب الشاوي، 2011،ص15)

وتبعاً لذلك يرى بعض الباحثين أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاثة مجموعات وفقاً لدرجة إدراكهم للعدالة التنظيمية داخل المنظمة :

- الأفراد المؤثرون أو المعطأون :

وهم مجموعة من الأفراد الذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقون من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين ، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل لأقل مما يستحقونه.

- الأفراد الوسطيون أو المساوون :

وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معدلات العدالة عند الآخرين.

- الأفراد الذاتيون أو الأثانيون :

وهم مجموعة من الأفراد يحبون الأخذ بطبيعتهم ، ولا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم.

وقد حدد (ORGAN 1988) ثلاثة قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي :

- قاعدة المساواة :

تتحدد العدالة التوزيعية من خلال القاعدة النسبية هي أن: أجر مختلف العمال يجب أن يكون متناسباً مع إسهاماتهم. (DENANTEUIL,LEE,2010,P14)

فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق التعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم ، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

**- قاعدة النوعية :**

وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس ، العرق ،..الخ) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت ، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد.

**- قاعدة الحاجة :**

وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية. (عامر علي حسين العطوي، 2007، ص150)

- أما عن محددات إدراك العاملين للعدالة التوزيعية فقد توصل الباحثون إلى : أن الفرد في مقابل أن يتخلى على قدر من حريته والعمل لساعات معينة وتنفيذ متطلبات الوظيفة يتوقع من المنظمة أن تعمل على إشباع حاجاته المادية وتوفر له فرص النمو والتقدم ، مقابل ذلك تتوقع المنظمة من الفرد أن يخصص الوقت ويبدل الجهد ويُظهر الالتزام والإخلاص والولاء للمنظمة وخدمة أهدافها، وعدم تحقيق هذه التوقعات بالنسبة للطرفين يعني فشل التوافق بينهما ، ويؤدي هذا الفشل غالبا إلى انخفاض مستوى أداء الأفراد وزيادة معدلات ترك العمل أو معدلات الفصل من جانب المنظمة ، مما يؤثر على فعالية المنظمة ككل.

ومن ثم فقد اقتصر بعد عدالة التوزيع على محددتين رئيسيتين هما : الأول هو عملية توزيع العمل ، أما الثاني فهو تقدير العائد المقابل للعمل.

لكل عائد تأثير متميز في التحفيز ومختلف عن الآخر من حيث الزمن وكلها تحقق إشباعا مؤقتا لذا تحتاج دوما للتجديد ، وهناك نوعان من الحوافز : حوافز مادية ذات أثر مباشر كالأجر والمكافآت ، وحوافز غير مادية ولكن يترتب عليها نتائج مادية تظهر في المدى المتوسط والبعيد ، كالتدريب بغرض تطوير القدرات وكذلك الترقية إلى مستوى وظيفي أعلى.(حمد بن سليمان البدراني،

(2010، ص32)

## 2- العدالة الإجرائية :

وتعرّف العدالة الإجرائية بأنها الإنصاف المدرك للعملية التي تستخدم لتقرير توزيع العوائد مادية والمعنوية ، وهي عبارة عن مدى إدراك الموظف لعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد العوائد. إن إدراك الفرد للعدالة لا يتأثر فقط بالعدالة التوزيعية أي عدالة كمية العوائد التي يحصل عليها الفرد مقارنة بالآخرين ، ولكن يتأثر أيضا بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد كمية هذه العوائد ، فمدى إتاحة الفرصة للفرد لإبداء آرائه .. عند صياغة وتطبيق الإجراءات ومدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع العوائد تحددان مستوى إدراكه للعدالة الإجرائية. (محمد الطعمنة، أحلام رجب الشاوي، 2011، ص16)

إضافة لذلك عندما يدرك العامل غياب العدالة من خلال عدم شرعية الإجراءات التي تبيح توزيع الموارد فسيكون له رد فعل سلبي نحو المنظمة التي يعمل فيها. (GHEVREFILS,2013,P13) حيث أن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة لن تتحقق لها هذه الصيغة إلا بشرطين هما :

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

- على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات. (سامية خميس أبو ندا، 2007، ص149)

حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الآتية :

- قاعدة الاستئناف : بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه ،

ومثال ذلك أن يتم تعديل هيكل الأجور أو بعض بنوده في حالة ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم في الدولة.

- القاعدة الأخلاقية : إن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

- قاعدة التمثيل : يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة ، وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح و مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.

- قاعدة عدم الانحياز : يجب عدم تغليب المصلحة الشخصية في التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار ، حيث أن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزا مهما من مرتكزات العدالة التنظيمية.

- قاعدة الدقة : يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة ، وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.

- قاعدة الانسجام : يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافئات على جميع الأفراد في كل الأوقات. (عادل محمد زايد، 2006، ص24، 25)

وقد تم تحديد مجموعة من الأسس التي من شأنها أن تضمن سلامة عدالة الإجراءات هي :

- ثبات الإجراءات.

- عدم التحيز.

- صحة الإجراءات.

- واقعية الإجراءات.

### 3 - العدالة التعاملية :

وتعرف العدالة التعاملية بأنها درجة إدراك الفرد للطريقة التي يعامل بها بكرامة واهتمام واحترام ، وهي مدى إدراك الموظف لعدالة التعامل التي يتلقاها عند تطبيق الإجراءات الرسمية.

وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي : عدالة العلاقات

الشخصية (interpersonal justice) ، و عدالة المعلومات (information justice) . إذ تشير

عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع المرؤوسين ، أما

عدالة المعلومات فتركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات

الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة. (محمد الطعمنة، أحلام رجب الشاوي، 2011، ص17)

حيث أن عدالة التعاملات تتعلق بمدى إدراك العامل لعلاقته مع رئيسه ، و يتم ذلك من خلال

معاملة الرئيس للعامل باحترام ومودة ومن خلال مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بصراحة ،

وأن يأخذ الرئيس بعين الاعتبار مطالب العامل الشخصية وأن يبدي اهتمامه به وبمصالحته ، وأن

يشركه في معرفة النتائج المترتبة عن اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته والمبررات والأسباب

المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل تلك القرارات. (سناء محمد عطا الداية، 2012، ص30)

إضافة إلى ذلك يمكن تحديد مستوى عدالة التعاملات بناء على أربعة عوامل :

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
  - مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته.
  - مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.
  - مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة في تعامله مع العاملين.
- ومن ثم يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس وجود العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين ، ومقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس للمرؤوسين ، كما تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة. (محمد مصطفى الخشروم، 2010، ص312، 313)
- من خلال استعراض أبعاد العدالة التنظيمية يتضح لنا التأثير المتبادل بين هذه الأبعاد ، فعدالة التوزيع تتأثر بنوع المعاملة والإجراءات ، فقد تكون المنظمة منصفة وعادلة في توزيع الحقوق إلا أن عدم الموضوعية في المعاملة والإجراءات المتبعة قد تضعف جهود المنظمة ، كما أن جودة التعامل قد يكون لها الأثر الكبير في محو آثار عدم إدراك العاملين لعدالة التوزيع والإجراءات.
- حيث أثبتت كثير من الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية بعضها مع بعض فالمعاملة العادلة والقائمة على الاحترام والتقدير قد يكون لها الأثر الكبير في معالجة سلبيات عدم إدراك العاملين لعدالة التوزيع والإجراءات ، وذلك من خلال تقديم التبريرات والوعد بتحسين الأوضاع، فالموظف يهتم بالجانب المعنوي (التشجيع ، الاحترام..) تماما مثل اهتمامه بالجانب المادي (أجور، منح ، علاوات ..) ، وذلك ما يؤكد الافتراض الرئيسي لمدرسة العلاقات الإنسانية وهو أن (الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل) ، بمعنى أنه يجب التعامل مع الموظف على أنه كائن له مشاعر واحتياجات وأهداف مشروعة يسعى لإشباعها بدلا من التعامل معه على أنه آلة يُطمح من خلالها تعظيم الربح فقط.

### ثالثا - العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية :

هناك العديد من العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بشكل عام أو أي من أبعادها، ومن هذه العوامل ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الخارجية ، و فيما يلي ذكر لبعض هذه العوامل :

#### 1- بيئة الخارجية :

المنظمات جزء من البيئة الخارجية وتحمل نفس خصائصه ، فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود غالبا داخل المنظمات ، ففي البلاد التي يسود فيها الفكر الديمقراطي يمكن أن يعبر الشعب عن عدم رضاه عن العدالة بأشكال مختلفة من التظاهرات والاعتصام والاحتجاج من خلال مؤسسات مختلفة ، وبنفس المنطق يسمح للعاملين في المنظمة بالتعبير عن عدم رضاهم عن العدالة داخل المنظمة بنفس الأساليب السائدة في المجتمع الأكبر.

إن الدول التي لا تمارس الفكر الديمقراطي بشكل مناسب لا تسمح بمثل هذه الممارسات على المستويين الشعبي والتنظيمي ، وفي ضوء ذلك يمكن القول أن تعقد وتطور نظم العدالة السائدة في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على تعقد نظم العدالة السائدة في المنظمات ، وأن تحقيق التوازن بين نوعي العدالة الداخلية والخارجية يمثل متطلباً أساسياً للمنظمة. (عادل محمد زايد، 2006، ص109)

#### 2- بيئة العمل الداخلية :

يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للتنظيم والتعرف على خصائصها ، كون الحديث عن العدالة التنظيمية وتطبيقها لا يمكن أن يتم دون التعرف على خصائص تلك البيئة التي ترغب تطبيق العدالة فيها.

إن المنظمات التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة من خلال تشجيع العمل بروح الفريق وتعزيز المهارات والقدرات الإيجابية للعاملين ونشر قيم المساواة والموضوعية والتعاون ، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً على العاملين وإدراكهم للعدالة التنظيمية. (سعيد محمد عايش الأسمرى،

2013، ص26)

**3- مستوى الأجور والحوافز (العائد) :**

يمثل عنصر الأجور عاملا مشتركا بين مجال جذب العمالة ومجال الاحتفاظ بها ، ونظرا لأن مستوى الأجر يعتبر أحد أهم الخصائص الوظيفية فإن العديد من المنظمات تطبق سياسة الأجور التنافسية ، حيث يتيح تطبيق هذه السياسة للمنظمة فرص استقطاب أفضل العناصر المتاحة في سوق العمل ، ويمكن للمنظمة أيضا استخدام هذه السياسة لتشجيع الأفراد على قبول بعض الوظائف التي تفتقد إلى بعض المميزات ، ومن أمثلة ذلك الأجور المرتفعة التي تدفعها شركات البترول للعاملين في حقول البترول (في الصحراء أو البحار) ، أو الأجور التي تدفعها بعض الشركات للعاملين في الفترات الليلية أو في ظروف غير مريحة أو وظائف خطيرة.

إذ تساهم عدالة توزيع الأجور والمكافآت في طبع سلوكيات الامتنان والولاء عند العاملين تجاه المنظمة ، حيث يرى البعض أن نظم الأجور والمكافآت ما هي إلا تعبير صادق عن قيم ومعتقدات المنظمة بالنسبة للعدالة التنظيمية. (عادل محمد زايد، 2006، ص167، 186)

**4- الهيكل التنظيمي :**

يعتبر الهيكل التنظيمي مصدر أساسي من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية، ومن خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ومنها على سبيل المثال : درجة الرسمية (الاعتماد على اللوائح والقوانين المنظمة للعمل والعمالة) ، نطاق الإشراف على العاملين ودرجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات ، إضافة إلى نمط الاتصالات وتدفق المعلومات داخل المنظمة. (عادل محمد زايد، 2006، ص56)

كما يعد الهيكل التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ، فعلى سبيل المثال من خلال الهيكل التنظيمي تتحدد درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات التي تؤثر على إدراك العاملين لعدالة التعاملات ، وذلك لأن القرارات عندما تكون لامركزية فقد يكون من الصعب على الرؤساء المباشرين تقديم التبريرات والتفسيرات الفورية للأفراد المتأثرين بها ، مما ينعكس على إدراكهم لعدالة التعاملات. ( سعيد محمد عايض الأسمرى، 2013، ص26)

**4- الاستقطاب :**

الاستقطاب عملية تريد بها المنظمة جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة فيها ، خاصة تلك التي تتميز بندرتها أو محدودية المتاحين لشغلها في سوق العمل ، والاستقطاب نوعان :

**أ - الاستقطاب الداخلي :**

حيث يتم الاختيار من بين العاملين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة ، ومن أهم مميزات الاستقطاب الداخلي أن شاغل الوظيفة يكون على علم ودراية بطبيعة أعمال المنظمة وثقافتها مما يقلل تكاليف الإعداد والتدريب فهي سريعة وغير مكلفة ، حيث يساعد تطبيق هذه السياسة على ارتفاع دوافع العاملين للبقاء في المنظمة أطول فترة ممكنة انتظارا لفرصة الترقية ، حيث أن ترك المنظمة والانتقال لأخرى سوف يقلل من احتمالات ترقية الفرد في المنظمة.(عادل محمد زايد،2006،ص165،166)

**ب - الاستقطاب الخارجي :**

ويكون ذلك في الحالات التي لا تفي فيها المصادر الداخلية بحاجات المنظمة من العاملين ، حيث تعتمد المنظمة على مصادر خارج المنظمة كبديل للحصول على العمالة المناسبة ، ويفضل تطبيق هذه السياسة في الحالات التي ترغب فيها المنظمة استقطاب الكوادر الإدارية والفنية المتميزة والتي لا تتوافر ضمن العمالة الحالية ، وغالبا ما يتم الإعلان عن تلك الوظائف حتى تتاح الفرصة أمام أكبر عدد من الكفاءات المتاحة في السوق للتقدم لشغل تلك الوظائف.

وبصفة عامة يمكن القول أن المنظمات يمكن أن تحقق العديد من المزايا عند تطبيق سياسة الاستقطاب الخارجي نذكر منها : إعادة تجديد الطاقات البشرية للمنظمة وإثراء عملية الابتكار والإبداع ، فضلا عن انخفاض تكاليف الإعداد والتجهيز إذا ما كان المرشح لشغل الوظيفة لديه خبرات وظيفية متميزة. (عادل محمد زايد،2006،ص166،167)

مما سبق يمكن القول أن إتباع المنظمة لأسلوب الاستقطاب الداخلي من شأنه أن يترك أثر لدى العاملين باهتمام المنظمة بهم وثقتها في قدراتهم وإمكانياتهم..، مما ينعكس إيجابا على إدراكهم للعدالة التنظيمية. (سعيد محمد عايض الأسمرى،2013، ص27)

ومن جهة أخرى فإن المغالاة في تطبيق سياسة الاستقطاب الخارجي يؤدي في كثير من الأحيان خيبة أمل العاملين خاصة بين أفراد الإدارة العليا ، حيث يقضي بعض هؤلاء حياتهم الوظيفية في



انتظار لحظة الترقية ليفاجأ هؤلاء (بأصحاب المظلات) يقفزون من السماء لشغل المناصب العليا ، مما يؤدي إلى قناعة بغياب العدالة التنظيمية خاصة إذا أصبح هذا النوع من الإسقاط المظلي هو السمة السائدة في شغل المناصب العليا.

### 5 - تقييم الأداء :

هناك عدة آليات ومصادر لتقييم أداء أهمها : الرئيس المباشر ، إذ من المفترض أن يكون أقدر الأشخاص على تقييم أداء المرؤوسين ، لذا قد يكون المدير غير منصف في الحالات التي يقيم فيها المدير مرؤوسيه على أساس توافر خاصية واحدة إيجابية كانت أو سلبية ، وقد يعطي فيها المدير جميع العاملين تقديرا موحدا ، بالإضافة إلى أن المدير قد يميل إلى العاملين الذين يشبهونه لأنه يفترض عن نفسه أنه إنسان كفؤ ، في حين زملاء العمل ترتفع فيما بينهم احتمالات التحيز خاصة بين الأصدقاء من الزملاء، وقد يكون الحكم على الأداء متحاملا في حالة وجود خلافات. (محمد بن سلمان البدراني ، 2010،ص33)

وتزداد ثقة العاملين في عدالة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة في الحالات التالية :

- كلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي.
  - كلما أتيحت للعاملين فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات.
  - تأكد العاملين أن رئيسهم المباشر لديه إلمام كاف بجوانب عملهم.
  - حرص الرئيس المباشر على مناقشة المرؤوسين للوصول إلى أهداف وخطوات عملية وذلك بغرض معالجة جوانب القصور في الأداء. (عادل محمد زايد، 2006،ص174)
- من جانب آخر يعد أسلوب تقييم الأداء على أساس الإدارة بالأهداف المعروف اختصارا بـ (MBO) من أكثر وأكفأ الأساليب استخداما في المنظمات الناجحة ، وهو عملية إدارية يتم من خلالها تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها من كل فرد في المنظمة ، وذلك عن طريق اجتماع الرئيس ومرؤوسيه واتفقهم معا على وضع مهام المرؤوس ومسؤولياته وأهدافه ، وصياغة الخطط العملية اللازمة للتنفيذ ومعايير الإنجاز في ضوء الإمكانيات والصلاحيات المعطاة للمرؤوس ، ومن ثم يتم تقييم أداء المرؤوس دوريا بناء على مدى قيامه بتلك المهام والمسؤوليات وتحقيقه لتلك الأهداف التي تعتبر في حد ذاتها جزءا من الأهداف العامة للمنظمة.

وفيما يتعلق بالمعايير التي تستخدم للتقييم فتتمثل في : الإنتاجية ، الفعالية ، الكفاءة ، النوعية ، وفي ضوء سلامة عملية التقييم وحياديتها وخلوها من التحيز والعيوب والقصور من وجهة نظر العاملين تنعكس على قناعتهم بالعوائد التي يحصلون عليها وإدراكهم لعدالتها. (حمد بن سلمان البدراني، 2010،ص34)

#### 6- الشفافية :

وهي إمكانية الحصول على المعلومات بشكل واضح ، وترتبط الشفافية بوضوح الإجراءات وتوفير المعلومات للمحتاج لها دون قيود ، فالشفافية تزيد من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية لأنها توفر لهم المعلومات عن نظم تقييم الأداء وإجراءاتها ، وكذلك توفر الرقابة على متخذي القرارات في الإدارة وبالتالي عدم انحرافهم عن المعايير التي تدعم شرعية قراراتهم. إذ تعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية. (سعيد محمد عايض الأسمرى، 2013، ص30)

يتضح مما سبق أن هناك العديد من العوامل التي تسهم في إدراك وحكم العاملين على وجود أو غياب العدالة التنظيمية وكذا المستوى الذي توجد عليه ، حيث أن عوامل البيئة الخارجية والداخلية وطريقة توزيع الأجور والحوافز وكذا نمط الاستقطاب وطريقة تقييم الأداء ، فضلا عن عامل الشفافية في توفير المعلومات إضافة إلى عوامل أخرى متداخلة أو منفصلة عن العوامل المذكورة تساعد العاملين في رسم صورة قريبة من الواقع عن العدالة التنظيمية داخل المنظمة التي ينتمون إليها.

**رابعاً - مجالات العدالة التنظيمية :**

لقد أجمع الباحثون والمختصون على تعدد المجالات التي تتجلى فيها العدالة التنظيمية بكل صورها، في حين يرى آخرون أنها غالباً ما تنحصر في المجالات التالية : الترقية ، التدريب ، المكافأة ، العقاب ، وفيما يلي تفصيل ذلك :

**1- الترقية :**

الترقية هي عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى فهي تتضمن زيادة المسؤوليات والسلطات ، ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها الفرد المادية منها أو المعنوية أو كليهما معا ، كما تشمل تغيير اللقب الوظيفي وفي الغالب يترتب عليها زيادة في الرواتب ، والغرض من الترقية هو تحقيق أهداف مهمة منها :

- التأكيد للعاملين على وجود علاقة ارتباط ايجابية بين معدل ومستوى الأداء وبين الأجر والحافز .  
- الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وعدم إعطائهم مبرراً لترك العمل إلى وجهات منافسة تمنحهم مزايا أفضل .

- استقطاب المتميزين في بيئة المنظمة لتعويض المتسربين من المنظمة بما يضمن لها الاستمرارية ويجنبها الأزمات. (حمد بن سلمان البدراني، 2010، ص39)

وتتبع إجراءات الترقية بين العاملين أسلوبين هما :

أ- الترقية عن أساس الأقدمية : حيث تراعى الأقدمية في العمل لأحقية الصعود في السلم الوظيفي، ويطبق هذا الأسلوب غالباً في الوظائف الدنيا.

ب- الترقية على أساس الكفاءة : وتأخذ الكفاءة في الأداء ودرجة إسهام الفرد في تحقيق أهداف المنظمة كشرطين أساسيين لهذا النوع من الترقية ، ويطبق عادة على المناصب العليا. حيث أن استعمال المنظمة لهذين الأسلوبين في الترقية بشكل موضوعي وواضح من شأنه أن يؤكد لدى العاملين على عناية المنظمة بالعدالة التنظيمية بين موظفيها بمختلف مستوياتهم.

**2- التدريب :**

يُعرّف التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معيّن أو القيام بدور محدد في المنظمة.(مجدي أحمد بيومي،محمد السيد لطفي، 2009، ص277، 278)

- ويمكن بصفة عامة تحديد أهم أهداف عملية التدريب كما يلي :
- تنمية القدرات والمهارات اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية أو الوظائف التي يمكن أن يشغلونها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل.
  - توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل وتهدف إلى تطوير معلوماته في مجالات متعددة مثل : الوظائف التي يشغلها الفرد حاليا وعلاقة تلك الوظائف بالوظائف الأخرى في المنظمة، وطبيعة المنظمة ونشاطها وتاريخها وثقافتها. (عادل محمد زايد، 2006، ص169)
  - مما سبق يمكن الجزم أن تصميم وتنفيذ برامج التدريب يمكن أن يمثل مجالا مهما من مجالات سيادة العدالة التنظيمية أو غيابها ، حيث قد تغيب هذه الأخيرة نتيجة الممارسات غير العادلة في مجال التدريب والتي يمكن أن تتضمن كل أو بعض المواقف التالية :
  - التخلص المؤقت من العاملين غير المرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج تدريب لا يحتاجون إليها.
  - اقتصار الاشتراك في البرامج المتميزة (السفر إلى الخارج لحضور دورة تدريبية مثلا) على عناصر معينة من أصحاب النفوذ داخل المنظمة.
  - معاقبة المتدرب في حالة الرغبة في تطبيق بعض ما تعلمه في برامج التدريب المختلفة.
  - اعتبار اجتياز برامج التدريب الشرط الوحيد أو شرطا أساسيا للترقية.
  - عدم رغبة إدارة المنظمة في الاستفادة من المهارات أو المعارف التي اكتسبها الفرد من برنامج تدريبي معين.

### 3- المكافأة :

ينتظر العامل نوعين من العوائد لقاء جهده ودوره في الإنتاج..، تشمل عوائد ذات أثر تحفيزي مباشر كالأجر ، في حين يتمثل النوع الثاني من العوائد في الارتقاء بقدرات العامل ومستواه الوظيفي ويترتب عليها تحسن ملحوظ في العوائد ذات الأثر المباشر كزيادة في الراتب ، بحيث أن كل مستوى وظيفي أعلى يقترن براتب أعلى. (حمد بن سلمان البدراني، 2010، ص41)

حيث أن غياب عدالة توزيع المكافئات بين العاملين يمكن أن يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بينهم من جانب وبين العاملين والإدارة من جانب آخر ، وبالدراسة المتأنية لطبيعة عدالة التوزيع يتضح لنا وجود علاقة مباشرة بين هذا النوع من العدالة التنظيمية والأداء التنظيمي المتميز

للعاملين، حيث تصدر عن العاملين ردود فعل تجاه عدم حصولهم على الأجر المناسب أو غياب العدالة في توزيع المكافآت ، قد تترجم في صور عدم الميل للتميّز في الأداء أو الاتجاه نحو سلوك الأداء العادي.(عادل محمد زايد،2006،ص19)

#### 4- العقاب :

إن تعارض الأهداف يمثل تحدياً لإدارة المنظمة لأنه يعيق الأداء فيؤدي إلى التأثير على إنتاجيتها ، ولتلافي ذلك لابد من حمل الموظف على الإذعان والطاعة باللجوء إلى اتخاذ إجراءات عقابية تجاه كل مخالف للتشريعات والقوانين وإلا تمادى الكثيرون في استغلال المنظمة واستهلاك طاقتها.

وهناك الكثير من أساليب العقاب تتراوح من توجيه اللوم أو الخصم من الأجر إلى قرار إنهاء عقد

العمل . (حمد بن سلمان البدراني،2010،ص41)

ويمكن للمرؤوسين تقبل نظام العقاب داخل المنظمة والتسليم بعدالة إجراءاته من خلال ما يلي :

- استناد العقاب إلى مبادئ وإجراءات عادلة.
  - اشتراط الثبات في نظام العقوبات.
  - أن لا توقع العقوبات على شخص ما دون الاستماع إلى مبرراته ودفاعه.
  - يشترط في تطبيق تلك العقوبات أن تطبق على جميع المخالفين دون تفرقة.
- يتبين مما سبق أن هناك العديد من المجالات التي تستطيع من خلالها الإدارة ممارسة العدالة التنظيمية وذلك من خلال نظم الترقية العادلة وذلك باستخدام الآليات المتعارف عليها في الترقية ، وكذا الحرص على الموضوعية في اختيار العناصر التي ستستفيد من برامج التدريب ، إضافة إلى ضرورة إتباع نظام أجور وحوافز عادل بحيث تراعي المنظمة في ذلك إمكانياتها المالية من جهة وجهود وكفاءة عاملها من جهة أخرى ، مع الاستعانة بنظم عقاب داخل المنظمة وذلك لفرض النظام وردع المخالفين بحيث تطبق العقوبات على جميع المخالفين دون تمييز.

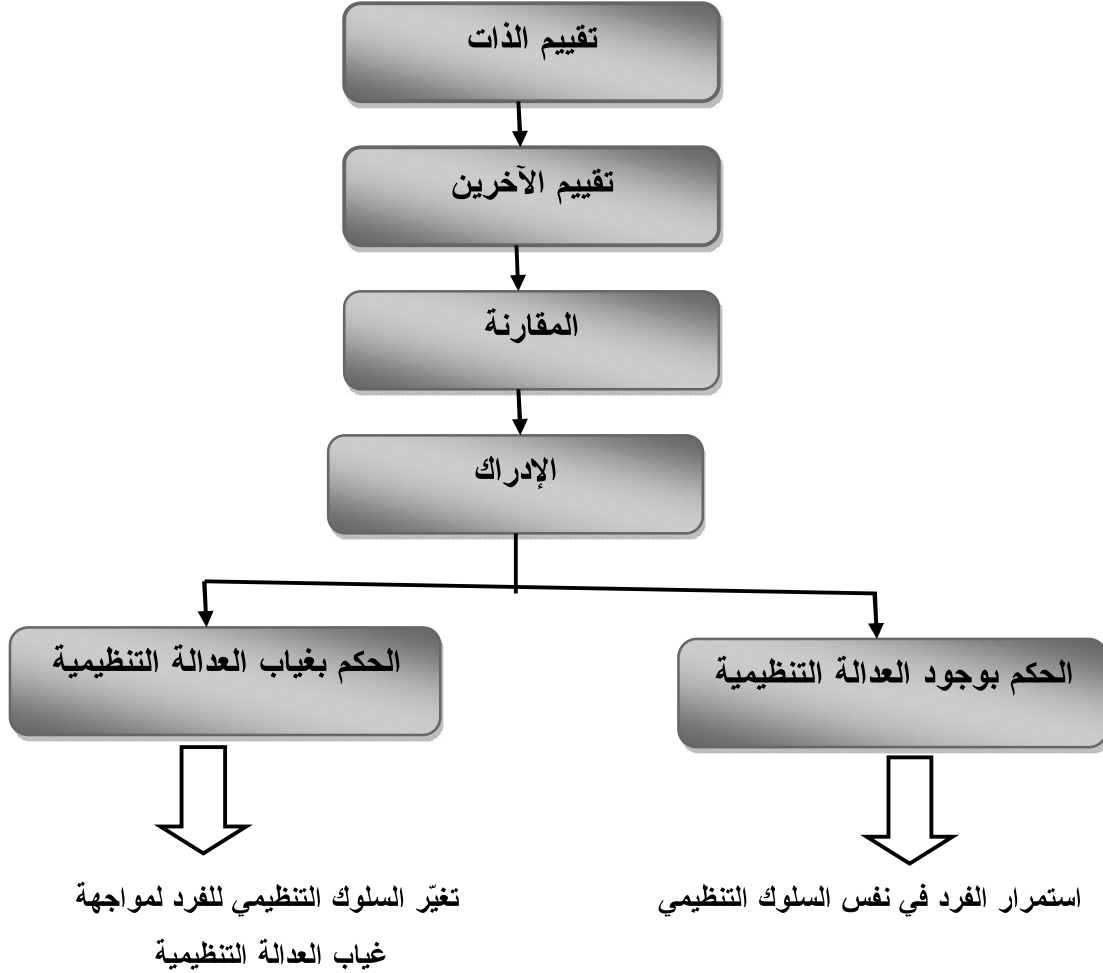
### خامسا - مقومات العدالة التنظيمية :

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمة للحصول على معاملة عادلة ، وترتكز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين ، وعليه فإن مقومات العدالة التنظيمية وأسسها تعتمد على حقيقة المقارنات التي يجريها الفرد مقارنة بزملائه بعد أن يكون قد قِيمَ جهده ودرجة كفاءته بالنسبة إلى الآخرين ، حيث يبني الفرد حكمه على وجود العدالة التنظيمية من غيابها بحسب درجة العدالة والموضوعية في توزيع المكافآت والحوافز المادية منها والمعنوية وكذا الإجراءات التي تستخدم لتوزيع هذه الأخيرة مقارنة بالآخرين.

وفي ضوء مدارك الأفراد حيال العدالة التنظيمية تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات الآتية :

- كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت ، فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على النوعية أم على الكمية ؟
- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم ، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.
- يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع ، إذ تختلف تصرفاتهم في حالة وجود العدالة التنظيمية عن تصرفاتهم في حالة غيابها. (سامر عبد المجيد البشاشة، 2008، ص436)
- وقد أوضح مورمان وجريفن ( MOORMAN & GRIFFIN ) أنماط السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة من منظور العدالة التنظيمية ، وذلك من خلال الشكل رقم (06) :

الشكل رقم (06) : أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة التنظيمية



المصدر : سامر عبد المجيد البشاشة، 2008، ص435 (بتصرف الباحث)

يمكن للمنظمة أن تساعد في صقل سلوكيات أفرادها وفقا لما تمليه متطلباتها وذلك بوضع آليات عادلة لتوزيع العوائد من مكافئات مادية ومعنوية ، إضافة إلى ترسيخ إجراءات ثابتة لتوزيع هذه العوائد دونما تفرقة ، فضلا عن عدم التمييز في المعاملات بين أفرادها بين هذا وذاك.

**سادسا - أهمية العدالة التنظيمية :**

يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية والظلم والتهديد...، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية..، بما يكفل الاستمرار والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد ، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحدي في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساسا عن غياب العدالة التنظيمية. (سنا محمد عطا الداية، 2012، ص22، 23) وللعدالة التنظيمية أهمية في جميع المنظمات على اختلاف طبيعتها عملها واختلاف تصنيفها ، وتتضح أهمية العدالة التنظيمية في ما يلي :

- تعتبر عدالة الإجراءات والتعاملات من الوسائل إشاعة روح الجماعة لأن الإجراءات والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها. (قاسم نايف علوان ، 2007، ص61)

- توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للأجور في المنظمة ، وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدا هاما من الأبعاد التي يمر عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.

- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار ، حيث تمثل العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعدا هاما يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة.

- تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد ، وتحدد طرق التفاعل والنسيج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصورهم للعدالة الشائعة فيها.

- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم ، وكذا تصحيح الانحرافات والأخطاء بشكل يكفل تحسين أداء الأفراد والمنظمة. (سنا محمد عطا الداية، 2012، ص23)

- تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين لزيادة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة ، خاصة عند تيقنهم بأن الكفاءة وبذل الجهد هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر.



- تحافظ العدالة التنظيمية عند تطبيقها على استقرار الموارد البشرية للمنظمة، حيث أن اعتماد هذه الأخيرة على نظام عادل في تسيير شؤونها يحفز العاملين على البقاء في المنظمة وزيادة الولاء لها.

- تعتبر العدالة التنظيمية عاملا هاما في استقطاب وجذب الموارد البشرية بمختلف مستوياتها وتخصصاتها.

- وجود العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المنظمة ، سواء كان الصراع على مستوى الأفراد أو الجماعات ، حيث يعد غياب الموضوعية في تقييم الأداء وغياب العدالة في توزيع الأجور والمكافئات وضعف مستوى التعاملات من أهم مسببات الصراع داخل المنظمة.(مراد رمزي خرموش، 2014، ص58،59)

يمكن القول أن أهمية العدالة التنظيمية تتجلى في كونها تخفض من السلوكيات الهدامة داخل المنظمة وتساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل والإبداع والتميز ، وذلك من خلال إشاعة روح التعاون والجماعة وكذا خلق منظومة قيم اجتماعية وأخلاقية راقية ، وإرساء نظام متابعة ورقابة فعال ، إضافة إلى المحافظة على الموارد البشرية للمنظمة مع تجنب هذه الأخيرة كثير من الصراعات التي قد تحدث الأفراد والجماعات.

### سابعا - علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي :

يعتبر الصراع موقفا تدرك فيه الأطراف المتنازعة وجود تعارض بينها مما يدفعهم إلى القيام بسلوك معين لمواجهة ، ويمثل نزاعا مباشرا ومقصودا بين أطرافه وهزيمة الخصم شرطا ضروريا للتوصل على الهدف الخاص بكل طرف ، وفي بعض الأوقات يرى أطراف الصراع أن إلحاق الهزيمة بالخصم أهم من تحقيق الهدف الخاص بأحد الأطراف.

حيث يعود نشوء الصراع داخل التنظيم إلى عدة عوامل منها عدم تكافؤ الفرص وتفضيل جهة على أخرى مما يعني عدم العدالة في توزيع الموارد والمكانة والسلطة ، إضافة إلى ذلك اختلال نظام المكافآت ورغبة كل جماعة السيطرة على الأخرى. (ناصر قاسمي، 2005، ص206)

وفيما يتعلق بعلاقة الصراع بمتغير العدالة التنظيمية فقد أكدت إحدى الدراسات (دراسة العبيدي 1420هـ-2000م)\* بوجود علاقة بينهما ، حيث يؤدي عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين إلى الصراع فيما بينهم. (حمد بن سلمان البدراني، 2010، ص43)

كما يرى بعض الباحثين أن الصراع التنظيمي يعد من أهم العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية لأن التفاعل الذي يحدث بين العاملين داخل المنظمة يمكن أن يؤدي إلى نشوء نوع من الصراع فيما بينهم ، مما قد يخلق تصورا لدى العاملين بغياب العدالة داخل التنظيم خاصة إذا زادت حدة الصراع إلى درجة يصعب معها السيطرة عليه والاستفادة منه. (سعيد محمد عايش الأسمرى، 2013، ص27)

حيث قد تتجلى عن ذلك بعض المظاهر السلبية نذكر منها :

- تباعد المسافات بين العاملين والمنظمة.
- انتشار الشك ونقص الثقة بين العاملين.
- الاهتمام بالإنجازات الفردية أكثر من الإنجازات الجماعية.
- ارتفاع معدل دوران العمل.
- انخفاض روح الفريق وتدهور مستوى الأداء . (عادل محمد زايد، 2006، ص44)

\* العبيدي عبد الله سعد (1420هـ- 2000م) ، الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة - دراسة ميدانية استطلاعية لأسبابه وآثاره وسبل إدارته ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، الرياض .

- ومن الدراسات التي جاءت فيها العدالة التنظيمية كأحد أسباب الصراع التنظيمي نذكر :
- دراسة ناصر قاسيمي<sup>[1]</sup> (2005م) التي أكدت أن من أسباب الصراع داخل المنظمة هو : غياب العدالة في الرقابة ، وتوزيع الحوافز ، وتقسيم العمل ، والعلاقات الإنسانية ، إضافة إلى عدم تقدير الجهود ، وكذا كثرة العمل والرقابة الرسمية وغير الرسمية. وكرد فعل على ذلك يقوم الأفراد والجماعات بسلوكيات أهمها : كثرة العطل المرضية ، التأخر عن الدوام الرسمي ، تأخير العمل ، المواجهة المباشرة ، كثرة التحويلات إلى جهات أخرى ، إضافة إلى عدم حضور الاجتماعات بسبب إثارته لأسباب الصراع.
  - أما دراسة أمال زرفاوي<sup>[2]</sup> (2014م) فأكدت أن ظهور مشكلات تنظيمية داخل المنظمة كدوران العمل والتغيب وانخفاض معدلات الأداء وانخفاض معدلات الإنتاجية يعود إلى عدة أسباب وتذكر منها : غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.

[1] - ناصر قاسيمي - الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري.

[2] - أمال زرفاوي - أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.

## - خلاصة الفصل :

يتضح مما سبق أن للعدالة التنظيمية دور مهم داخل المنظمة خاصة فيما يتعلق بأبعاد هذه الأخيرة ونقصد بذلك : عدالة التوزيع ، وعدالة الإجراءات ، عدالة المعاملات ، حيث تتأثر العدالة التنظيمية بجملة من العوامل منها : بيئة الخارجية للمنظمة ، البيئة الداخلية للمنظمة ، مستوى الأجور والحوافز ، الكيفية التي بني بها الهيكل التنظيمي ، آليات الاستقطاب الداخلي والخارجي ، ودرجة الموضوعية في تقييم الأداء ، إضافة عامل الشفافية في الحصول على المعلومات ، حيث يمكن تطبيق العدالة التنظيمية في عدة مجالات منها : نظام الترقية ، آليات التدريب ، نظم المكافأة ، أنظمة العقوبات.

حيث تكمن أهمية العدالة لتنظيمية في ترسيخ نظام عادل للأجور والمكافئات والرقابة ، إضافة إلى محافظة المنظمة على مواردها البشرية واستقطابها للكفاءات وكذا بعث قيم التعاون والتسامح وزيادة الروح الجماعية بين أفراد المنظمة وزيادة الرضا عن العمل ، في حين أن غياب هذه الأخيرة من شأنه أن يكون سببا في طفو بعض المظاهر والسلوكيات السلبية إلى السطح كغياب الثقة بين أفراد المنظمة وسيادة الروح الفردية والأنانية وزيادة حالات التغيب ودوران العمل ، إضافة إلى نشوء الصراعات بين الأفراد والجماعات في المنظمة.

# الفصل الرابع

## تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

أولا - مجالات الدراسة الميدانية

1- المجال المكاني

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

ثانيا - مجتمع البحث وأسس اختياره

ثالثا - المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

1- مناهج الدراسة

2- أدوات جمع البيانات

رابعا - الأساليب الإحصائية المستخدمة

خامسا - تحليل وتفسير البيانات الميدانية

سادسا - نتائج الدراسة

1- عرض النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

2- النتائج العامة للدراسة

يحتوي هذا الفصل على خطوات يتم من خلالها تحويل المعطيات والبيانات إلى حقائق تعبر عن الميدان الفعلي للدراسة ، حيث يضم هذا الفصل مجالات الدراسة إضافة إلى استعراض تقنيات المستعملة في البحث وفي الأخير تحليل وتفسير البيانات الميدانية واستعراض النتائج في ضوء الفرضيات والنتائج العامة للدراسة.

### أولاً : مجالات الدراسة الميدانية :

#### 1- المجال المكاني للدراسة :

##### - التعريف بميدان الدراسة :

يقع المقر الرئيسي لبلدية بسكرة - مجال الدراسة- بنهج عقبة بن نافع وسط مدينة بسكرة يتربع على مساحة تقدر بـ 21600م<sup>2</sup> ، يحتوي هذا الأخير على عدة أقسام ومديريات ومصالح التي من مهامها تسيير وتنظيم شؤون فروع البلدية المنتشرة عبر تراب بلدية بسكرة من خلال الإشراف والمتابعة والتجهيز والأجور ، فضلا عن تسوية بعض معاملات المواطنين ( السكن الهش ، إجراءات الحج ...).

حيث يضم المقر الرئيسي للبلدية عدة أقسام نذكر منها :

- الأمانة العامة وتضم (مصلحة الديوان ، مصلحة التنشيط والمتابعة).
- قسم الإدارة والمالية والوسائل العامة ويضم (مديرية المالية والممتلكات ، مديرية الوسائل العامة، مديرية تسيير الموارد البشرية).
- قسم التعمير والبيئة ويضم (مديرية التعمير ، مديرية البيئة).
- قسم التنظيم والشؤون العامة وتضم ( مديرية الشؤون الاجتماعية والقانونية ، مديرية الشؤون العامة).

وتتفرع من هذه المديريات والمصالح مكاتب وفروع.

- اختار الباحث بلدية بسكرة (المقر الرئيسي) لإجراء دراسته الميدانية لعدة اعتبارات نذكر منها :
- كون مقر البلدية يقع في محيط إقامة الباحث وهذا ما من شأنه أن يساعده في تنقلاته من وإلى مقر البلدية ، وفي ذلك اقتصاد للوقت والجهد وإمكانيات الباحث المادية.
- محاولة تفادي الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء دراسته الميدانية وذلك من خلال الاستعانة بالعلاقات الشخصية أو ما يعرف بالأشخاص المفاتيح.

## 2- المجال الزمني للدراسة :

لقد تمت الدراسة الميدانية وفق مرحلتين هما :

### أ- المرحلة الاستطلاعية :

حيث قام الباحث خلالها بإيداع طلب إجراء الدراسة الميدانية بتاريخ 2015/10/14 ، وبعد الموافقة على ذلك قام الباحث في 2015/10/24 بالإطلاع على الهيكل التنظيمي للبلدية ، إضافة إلى جمع البيانات والمعلومات عن مختلف الأقسام والمديريات والمصالح وكذا عدد الموظفين في كل منها ، وذلك بغية تحديد خصائص مجتمع البحث ومن ثم اختيار عينة الدراسة والأدوات المناسبة لجمع البيانات الميدانية.

### ب- المرحلة التطبيقية :

وتم في هذه المرحلة توزيع استمارة البحث بتاريخ 2015/11/04 على أفراد عينة الدراسة وذلك بعد أن شرح الباحث للأفراد المبحوثين أغراض وأهداف الدراسة ، ليتم استرجاع وجمع الاستمارات في اليوم الموالي بتاريخ 2015/11/05.

## 3- المجال البشري للدراسة :

أجريت هذه الدراسة على موظفي بلدية بسكرة (المقر الرئيسي) والتي تضم (140)\* موظفا وموظفة موزعين إضافة إلى الأمانة العامة على ثلاثة أقسام وذلك وفق الجدول التالي :

عدد الموظفين	القسم
07	الأمانة العامة
72	قسم الإدارة والمالية والوسائل العامة
24	قسم التنظيم والشؤون العامة
37	قسم التعمير والبيئة
140	المجموع

كما تتفرع من هذه الأقسام مديريات ومصالح ومكاتب وفروع حيث يوضح الهيكل التنظيمي المرفق ذلك ، للمزيد من التفاصيل (أنظر قائمة الملاحق).

\* هذا الرقم بتاريخ 2015/10/24

### ثانيا - مجتمع البحث وأسس اختياره :

يعرّف مجتمع البحث بأنه : « مجموعة من العناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميّزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي». (سعيد سبعون، 2012، ص133) حيث يتكون مجتمع بحث هذه الدراسة من :

- الأمانة العامة.

- قسم الإدارة والمالية والوسائل العامة.

- قسم التنظيم والشؤون العامة.

أما عن أسباب اختيار الباحث لموظفي الأمانة العامة وقسمي الإدارة والمالية والوسائل العامة إضافة إلى قسم التنظيم والشؤون العامة فذلك يعود إلى تجانس وظائف هذه الأقسام وهو العمل الإداري الصرف.

وقد استبعد الباحث قسم التعمير والبيئة وذلك بسبب طبيعة نشاط موظفيها والمتمثل في الأعمال التقنية حيث يضم هذا القسم مهندسين وتقنيين في الأشغال العمومية والري ، يقومون بخرجات ميدانية دائمة لمتابعة انجاز المشاريع التي تدخل في إقليم واختصاص البلدية حيث تحكمهم ظروف وقوانين خاصة.

أما بخصوص طريقة اختيار مفردات الدراسة فقد اختار الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث ، حيث يعرف على أنه : « جمع البيانات من جميع المفردات التي يتكون منها مجتمع الدراسة». (محمد منير حجاب، 2000، ص29)

حيث جاء مجتمع بحث هذه الدراسة كالتالي :

عدد الموظفين	القسم
07	الأمانة العامة
72	قسم الإدارة والمالية والوسائل العامة
24	قسم التنظيم والشؤون العامة
<b>103</b>	<b>المجموع</b>

وللإشارة فإن الباحث لم يتمكن من استعادة جميع الاستثمارات الموزعة حيث تم استرجاع (89) استثماراً ، وأثناء عملية التفريغ تم إلغاء (05) بسبب عيوب في طريقة الملء ، ومنه فإن الحجم الكلي لمفردات المبحوثين قد بلغ (84 مفردة).



وقد استبعد الباحث قسم التعمير والبيئة وذلك بسبب طبيعة نشاط موظفيها والمتمثل في الأعمال التقنية هذا ما ولد تصورا لدى الباحث بوجود صعوبة في إستجابة موظفي هذا القسم على بعض محاور الاستمارة خاصة في ما يتعلق بالرقابة على ساعات الدوام الرسمية والدخول والخروج من وإلى مقر البلدية.

### ثالثا : المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة :

#### 1- مناهج الدراسة :

يمكن تعريف المنهج على أنه : « الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل إلى إجابات عن الأسئلة التي تثيرها المشكلة أو الظاهرة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج التي تساعد في الإجابة على تلك التساؤلات». (مصطفى محمود أبو بكر، أحمد عبد الله اللحج، 2007، ص43)

أما الباحث فقد استخدم المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه : « منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة ، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله والتعبير عنها إما كفييا أو كمييا ، تعبيرا كفييا وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة ، أما كمييا فذلك عن طريق الأعداد والتقديرية والدرجات التي تعبّر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر». (أحمد عياد، 2009، ص61)

حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في وصف خصائص مفردات الدراسة الشخصية والديمغرافية والاجتماعية ، إضافة إلى وصف تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مظاهر الصراع التنظيمي ومن ثم تحديد وفهم العلاقة القائمة بينهما ، وكذا محاولة استنباط عوامل أخرى قد يكون لها أثر على ظاهرتي العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي.

#### 2- أدوات جمع البيانات :

استخدم الباحث عدة أدوات للجمع البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة ، و تتمثل هذه الأدوات في: الملاحظة ، المقابلة ، الوثائق والسجلات ، واستمارة الاستبيان.

#### أ- الملاحظة :

تعرف الملاحظة على أنها : « وسيلة من وسائل جمع البيانات وهي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة مراد دراستها ، ولا نعني بها الملاحظة العابرة العادية وإنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث في البحوث الاجتماعية». (أحمد عياد، 2009، ص131)

حيث استعمل الباحث الملاحظة بدون مشاركة خلال تردده على ميدان الدراسة في الوقوف على انضباط الموظفين من عدمه من خلال درجة التزامهم مكاتبهم ، ومدى تعاونهم فيما بينهم ، وتعامل الرؤساء مع مرؤوسيههم وغيرها من الملاحظات التي يمكن أن تساعد الباحث في تفسير تحليل إجابات المبحوثين.

#### ب- المقابلة :

تعرف المقابلة على أنها : « محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات والبيانات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج ». (عمار بوحوش، 1999، ص75)

وقد استخدم الباحث المقابلة في جمع بعض البيانات والمعلومات التي يمكن أن تخدم موضوع الدراسة، حيث استخدمت المقابلة في الحالات التالية :

- مقابلة بعض المسؤولين بهدف الحصول على بعض البيانات منها : العدد الإجمالي للموظفين ، عدد موظفي كل قسم وطريقة توزيعهم على المستويات التنظيمية ، طبيعة نشاط ومهام كل قسم.
- مقابلة الموظفين المبحوثين لشرح أغراض وأهداف البحث ، إضافة إلى الاستفسار عن الصعوبات التي يواجهونها خلال فترة العمل.

#### ج- الوثائق والسجلات :

وتتمثل هذه الوثائق في البطاقة الفنية عن البلدية إضافة إلى الهيكل التنظيمي ، حيث تكونت لدى الباحث فكرة شاملة عن ميدان الدراسة وهذا ما ساعده على إجراء دراسته الميدانية.

#### د- الاستمارة :

تعتبر الاستمارة من الأدوات الأساسية في جمع البيانات الميدانية وقد عرّفت بأنها : « مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى أفراد بهدف الحصول على معلومات حول موضوع أو موقف أو مشكلة معينة ». (عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي البدوي، 2002، ص369)

حيث صمم الباحث استمارة البحث في شكلها الأولي أين قام الأستاذ المشرف بتصحيحها ، وبعد التعديل والتغيير والحذف لبعض عبارات الاستمارة صيغت الاستمارة في شكلها النهائي . حيث اشتملت على (40) سؤالاً موزعة على (05) خمسة محاور ، وقد جاءت كالاتي :

- المحور الأول : البيانات الشخصية ويضم (07) أسئلة موزعة من (01- 07).

- **المحور الثاني** : غياب العدالة في تقسيم العمل وأثرها على روح التعاون بين أفراد المنظمة ، ويضم (05) أسئلة موزعة من (08-12).
- **المحور الثالث** : التمييز في فرض الرقابة داخل المنظمة يؤثر على ظاهرة التغيب بين العاملين ، ويضم (13) سؤالاً موزعة من (13-20) ومن (32-36).
- **المحور الرابع** : غياب العدالة في العلاقات الإنسانية يؤدي إلى صعوبة الاتصال ، ويضم (07) أسئلة موزعة من (21-27).
- **المحور الخامس** : غياب العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية وأثره على انخفاض مستوى أداء العاملين ، حيث يحتوي على (08) أسئلة موزعة من (28-31) ومن (37-40). للإشارة فإن عدم تراتبية بعض أسئلة الاستمارة أراد الباحث من ورائه إضفاء نوع من التسلسل المنطقي لهذه الأسئلة ، ما من شأنه أن يساعد في تجاوب أكبر من المبحوثين مع أسئلة الاستمارة.

### رابعا - الأساليب الإحصائية المستخدمة :

اعتمد الباحث في تحليل البيانات الواردة في الدراسة الميدانية على الأساليب الإحصائية التالية :

1- النسب المئوية :

وهي حاصل قسمة التكرارات على عدد المفردات الإجمالي ضرب مائة.

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{عدد المفردات الإجمالي}} \times 100$$

حيث استخدم الباحث النسب المئوية في معظم جداول الجانب الميداني للدراسة ، إضافة إلى استعمالها في تحليل وتفسير إجابات المبحوثين.

### 2- المتوسط الحسابي :

يعرّف المتوسط الحسابي على أنه مجموع القيم على عددها ، أما حالة حساب المتوسط الحسابي لمعطيات موزعة توزيعا تكراريا فإن قانون المتوسط الحسابي هو :

$$\bar{x} = \frac{\sum s_m \times k_m}{\sum k_m}$$

حيث أن  $s_m$  = مراكز الفئات

$k_m$  = تكرارات الفئات (رشيد زرواتي، 2008، ص243)

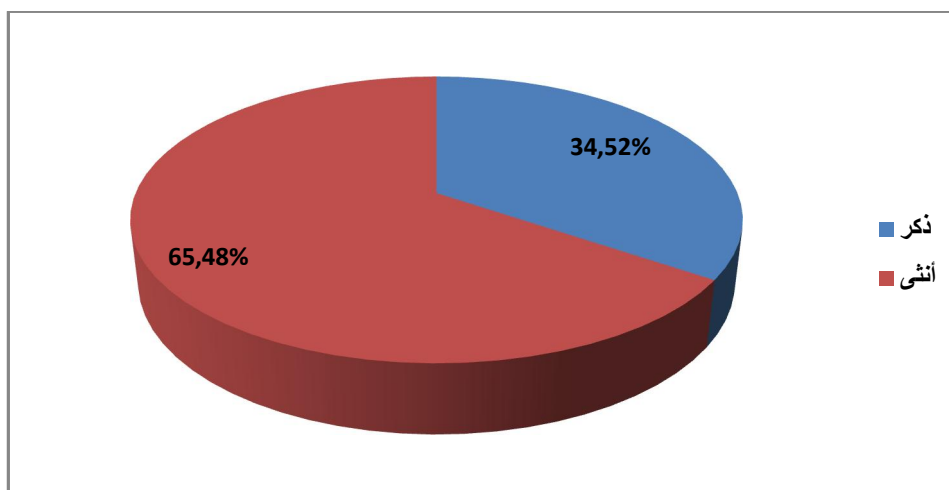
ويرمز للمتوسط الحسابي بالرمز (س) أو  $(\bar{X})$  ، وقد استخدمه الباحث في وصف وتحليل وتفسير أعمار المبحوثين وكذا الأقدمية في العمل.

## خامسا - تحليل وتفسير البيانات الميدانية :

جدول رقم (03) : يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%34.52	29	ذكر
%65.48	55	أنثى
%100	84	المجموع

شكل رقم (07) : يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس



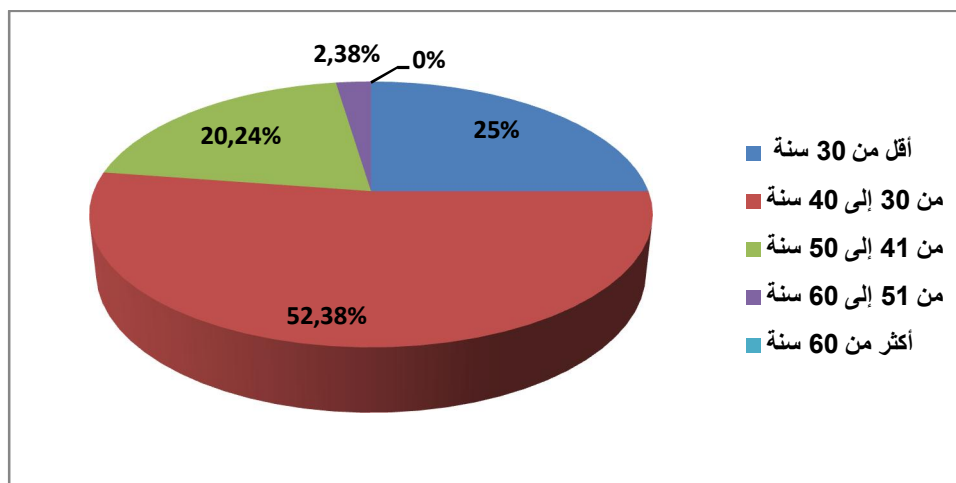
يلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن غالبية الأفراد المبحوثين من الإناث وذلك بنسبة تقدر بـ 65.84% في حين بلغت نسبة الذكور 34.52% ، ويرجع هذا التفاوت إلى طبيعة نشاط المنظمة وهو النشاط الإداري بحيث لا يتطلب هذا العمل قوة أو جهدا بدنيا كبيرا وهذا ما يتناسب مع طبيعة جنس الإناث.

جدول رقم (04) : يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
25%	21	أقل من 30 سنة
52.38%	44	من 30 إلى 40 سنة
20.24%	17	من 41 إلى 50 سنة
2.38%	02	من 51 إلى 60 سنة
100%	84	المجموع

الموتوسط الحسابي = 35

شكل رقم (08) : يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب السن



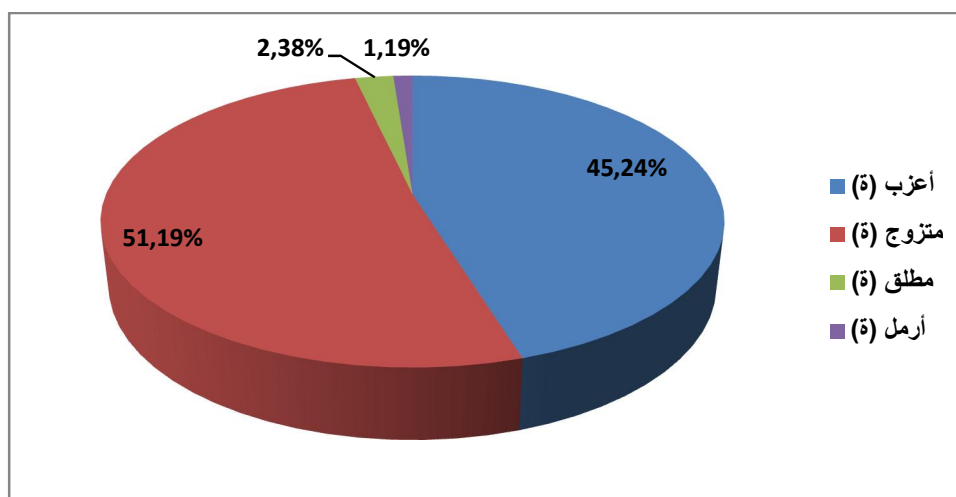
من الجدول رقم (04) يلاحظ أن أغلبية أعمار المبحوثين تنتمي إلى الفئة العمرية (30 إلى 40 سنة) بنسبة 52.38% وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي لمجموع أعمار المبحوثين الذي يقدر بـ(35سنة) وتأتي في الرتبة الثانية والثالثة والرابعة الفئات العمرية (أقل من 30 سنة) و (41 إلى 50 سنة) و (51 إلى 60 سنة) بنسب 25% و 20.24% و 2.38% على التوالي ، وجاءت في الرتبة الخامسة والأخيرة الفئة العمرية (أكثر من 60 سنة) بنسبة 0%.

مما سبق نستنتج أن أغلبية المبحوثين من فئة الشباب وهذا نظرا لسياسة التوظيف التي انتهجتها الدولة خلال العشر السنوات الأخيرة ، مع إحالة العاملين الذين تخطوا سن (60 سنة) إلى التقاعد.

جدول رقم (05) : يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب (ة)	38	45.24%
متزوج (ة)	43	51.19%
مطلق (ة)	02	2.38%
أرمل (ة)	01	1.19%
المجموع	84	100%

شكل رقم (09) : يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب الحالة المدنية



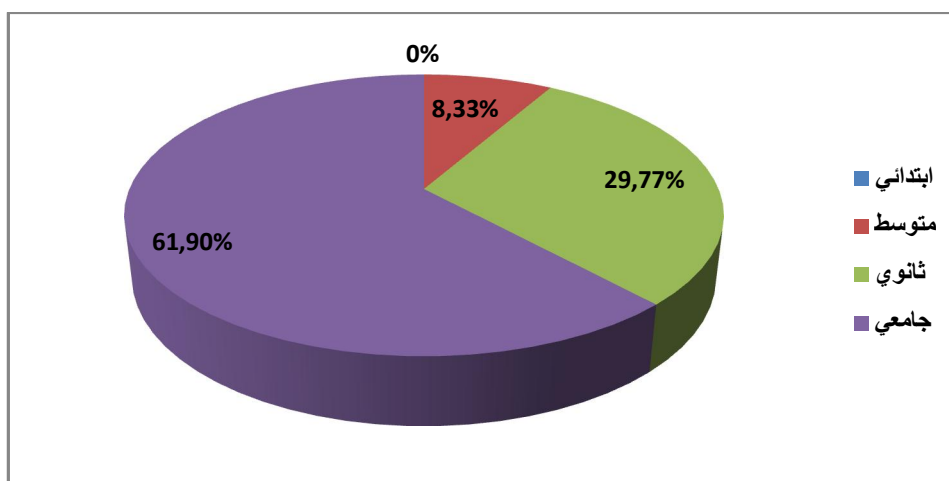
يلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أغلبية مفردات الدراسة هم من فئة المتزوجين وذلك بنسبة تقدر بـ 51.19% ثم تليها فئة العازبين بنسبة 45.24% ، وأقل النسب تضم فئة المطلقين والأرامل بنسب 2.38% و 1.19% على التوالي. يوحى تغلب نسبة المتزوجين على مفردات الدراسة بفرضية أن الأفراد المبحوثين يتمتعون بروح المسؤولية والرقابة الذاتية ، والحرص على احترام اللوائح والقوانين الداخلية للعمل.



الجدول رقم (06) : يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
8.33%	07	مستوى متوسط
29.77%	25	مستوى ثانوي
61.90%	52	مستوى جامعي
100%	84	المجموع

الشكل رقم (10) : يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي



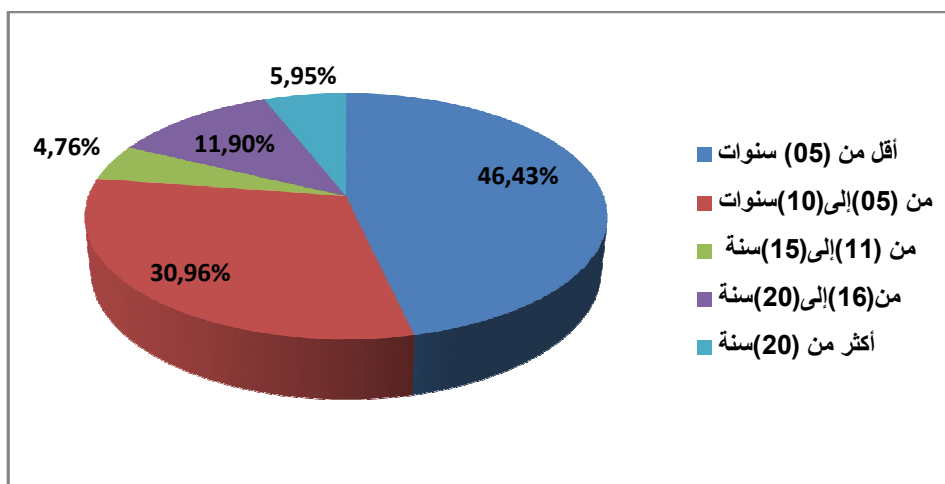
من خلال الجدول رقم (06) يلاحظ أن المستوى التعليمي لمفردات الدراسة يغلب عليها المستوى الجامعي بنسبة 61.90% ثم يليه المستوى الثانوي فالمتوسط بنسب تقدر بـ 29.77% و 8.33% على التوالي ، أما نسبة المستوى الابتدائي فهي منعدمة. نستنتج مما سبق أن تغلب فئة ذوي المستوى الجامعي على الأفراد المبحوثين مَرَدُّه إلى طبيعة النشاط الإداري للمنظمة ، كما لاحظ الباحث أثناء عملية التفريغ تنازل بعض هؤلاء عن المستوى الجامعي للالتحاق برتبة عون إدارة ويعود هذا إلى الحاجة الملحة للعمل وزيادة عن قلة المناصب المفتوحة لتوظيف هذه الشريحة ناهيك عن تعقد آليات التوظيف.

الجدول رقم (07) : يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من (05) سنوات	39	46.43%
من (05) إلى (10) سنوات	26	30.96%
من (11) إلى (15) سنة	04	4.76%
من (16) إلى (20) سنة	10	11.90%
أكثر من (20) سنة	05	5.95%
المجموع	84	100%

المتوسط الحسابي = 7.5

الشكل رقم (11) : يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب الأقدمية في العمل

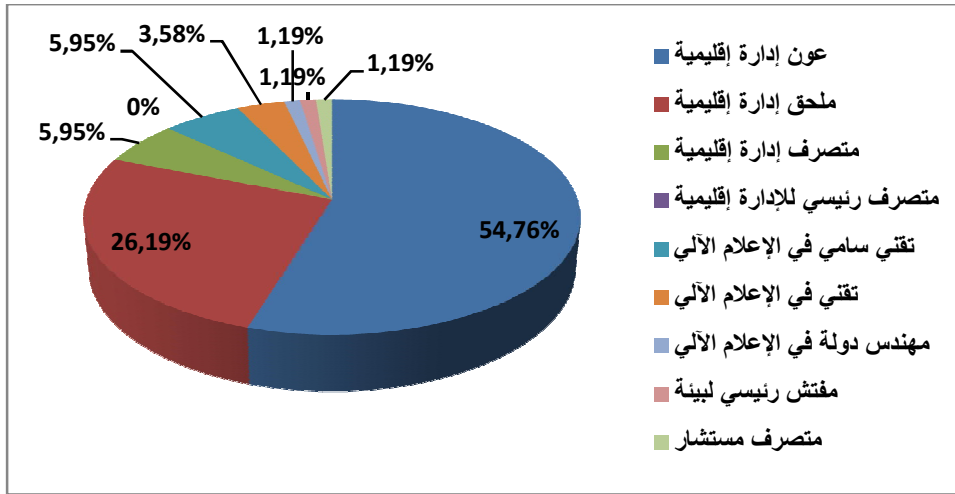


يلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن النسب المتحصل عنها جاءت موزعة على جميع فئات الأقدمية في العمل ، حيث تتركز نسبة 46.43% عند المجال (أقل من 05 سنوات) وتليها فئة الأقدمية (من 05 إلى 10 سنوات) ، أما الفئات (من 11 إلى 15 سنة) و (من 16 إلى 20 سنة) و(أكثر من 20 سنة) فجاءت نسبها 4.76% و 11.90% و 5.95% على التوالي. مما سبق يمكن استنتاج أن الأفراد المبحوثين ذوي أقدمية متوسطة في العمل ، ويُستدل على ذلك بالمتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 7.5 سنوات كمتوسط للأقدمية في العمل لجميع أفراد العينة.

الجدول رقم (08): يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب الفئة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المهنية
54.76%	46	عون إدارة إقليمية
26.19%	22	ملحق إدارة إقليمية
5.95%	05	متصرف إدارة إقليمية
5.95%	05	تقني سامي في الإعلام الآلي
3.58%	03	تقني في الإعلام الآلي
1.19%	01	مهندس دولة في الإعلام الآلي
1.19%	01	مفتش رئيسي لبيئة
1.19%	01	متصرف مستشار
100%	84	المجموع

الشكل رقم (12): يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب الفئة المهنية



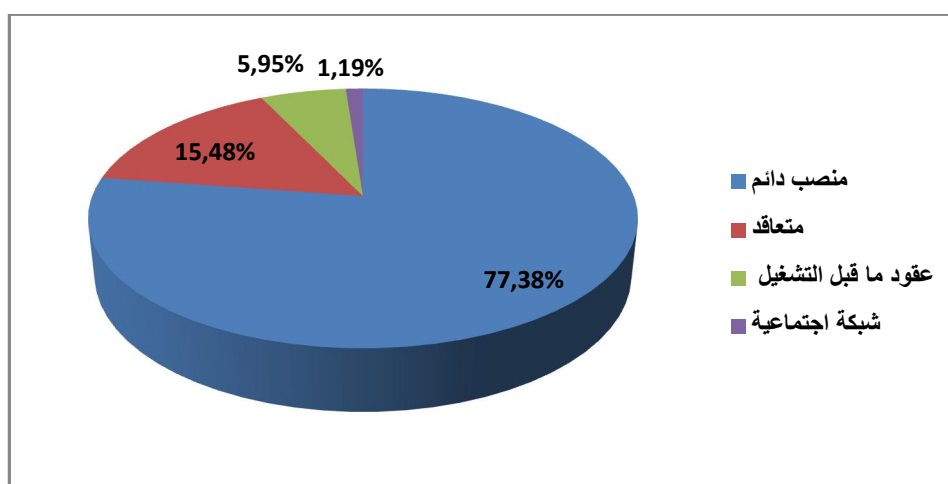
يلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن غالبية مفردات الدراسة هم من فئة عون إدارة إقليمية بنسبة 54.76% تليها فئة ملحق إدارة إقليمية بنسبة 26.19%، فيما جاءت بقية الفئات المهنية الأكبر رتبة بنسب ضعيفة.

نستنتج مما سبق أن النسبة العالية للأعوان والملحقين الإداريين تعود إلى كثرة المعاملات الإدارية للبلدية بسبب تعاملها مع عدد مواطنين بحجم ولاية، وإشرافها على شؤون فروعها البلدية الأخرى.

الجدول رقم (09): يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب الوضعية القانونية لمنصب العمل

النسبة المئوية	التكرار	الوضعية القانونية لمنصب العمل
77.38%	65	منصب دائم
15.48%	13	متعاقد
5.95%	05	عقود ما قبل التشغيل
1.19%	01	شبكة اجتماعية
100%	84	المجموع

الشكل رقم (13): يمثل توزيع مفردات الدراسة حسب الوضعية القانونية لمنصب العمل



من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين يشغلون مناصب دائمة وذلك بنسبة 77.38% ويعمل 15.46% من مفردات الدراسة وفق نظام التعاقد ، ويأتي موظفي عقود ما قبل التشغيل والشبكة الاجتماعية بنسب 5.95% و 1.19% على التوالي.

مما سبق يمكن أن نستنتج أن مفردات الدراسة تتلاءم مع أهداف بحثنا وذلك لأن معظم أفرادها يشغلون مناصب إما دائمة أو وفق نظام العقود ، وهما صيغتان تستوفيان الأجر الوطني الأدنى المضمون إضافة إلى استفادتهم من جميع الحقوق مع بعض المنح والعلاوات بخلاف صيغتي عقود ما قبل التشغيل والشبكة الاجتماعية ، وهذا من شأنه أن يمكّن الباحث من الحصول على إجابات أكثر دقة.

الجدول رقم (10) : يوضح أسس توزيع مهام العمل

النسبة المئوية	التكرار	أسس توزيع مهام العمل
20.69%	18	تخصص الموظف (ة)
34.48%	30	كفاءة الموظف (ة)
13.79%	12	شغور الوظيفة
28.74%	25	توزيع أعباء العمل على المجموعة
2.30%	02	على أساس الفوضى
100%	87	المجموع

عدد المفردات = 84

يلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن أسس توزيع مهام العمل داخل مقر البلدية تتوزع على عدة أسس لكن بنسب متفاوتة ، حيث مثلت كفاءة الموظف الأساس الأول لتوزيع هذه المهام بنسبة 34.48% ويليهما توزيع أعباء العمل على أفراد مجموعة بنسبة 28.74% ، كما جاء تخصص الموظف بنسبة 20.69% أما أساس شغور الوظيفة فكان بنسبة 13.79% ، فيما تأتي نسبة 2.30% من إجابات المبحوثين لتعبّر على أن أساس توزيع مهام العمل هو الفوضى.

نستنتج من القراءات الأولية لهذا الجدول أن الإدارة أولت الاهتمام لكفاءة الموظفين عند توزيع مهام العمل داخل البلدية وذلك من خلال التركيز على عاملي سرعة الأداء والدقة في إنجاز المهام وخاصة أمام الحجم المتزايد من المعاملات مع المواطنين ، مع حرص الإدارة على توزيع أعباء العمل على جميع الموظفين خاصة مع نقص التكنولوجيا (الإعلام الآلي) حيث لا تزال بعض المصالح تعمل بالطريقة التقليدية.

كما تركز الإدارة على توزيع مهام العمل على ذوي الاختصاص من الموظفين خاصة في بعض المصالح كالمحاسبة والأجور والإعلام الآلي ، كما توزع بعض المهام على الموظفين في الوظائف الشاغرة رغم عدم التخصص وذلك لسد العجز الذي قد يحدث.

الجدول رقم (11) : يبين احتمالات انجاز المهام كفريق واحد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	58	69.05%
لا	26	30.95%
المجموع	84	100%

عدد المفردات = 84

يلاحظ من الجدول رقم (11) أن أغلبية الأفراد المبحوثين ينجزون مهام العمل كفريق واحد وذلك بنسبة 69.05% فيما يؤدي نسبة 30.95% من المبحوثين مهامهم في العمل بطريقة انفرادية. نستنتج مما سبق أن أغلب مفردات الدراسة يتعاونون فيما بينهم لإنجاز مهام العمل كفريق واحد خاصة في حالات التي تكون فيها مهام العمل موزعة ومرتبطة بعدة مصالح ومكاتب كأجور العمال التي تتعلق بمصلحة المستخدمين ومكتب الأجور ومصالح المحاسبة. فيما يرى البقية من المبحوثين أنهم ينجزون مهامهم في العمل بطريقة انفرادية ، ويمكن إرجاع ذلك إلى أسباب تنظيمية وأخرى تتعلق بطبيعة الأفراد والعلاقات السائدة بينهم.

الجدول رقم (12) : يوضح أسباب عدم قيام بعض الموظفين بالعمل كفريق واحد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
طبيعة العمل تتطلب العمل الفردي	04	14.82%
اتكال الموظفين على بعضهم البعض	08	29.63%
عدم التوازن في توزيع أعباء العمل	15	55.55%
المجموع	27	100%

عدد المفردات = 26

من الجدول رقم (12) يلاحظ أن فئة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا ينجزون مهام العمل كفريق واحد يردون ذلك وبنسبة كبيرة تقدر بـ 55.55 % إلى عدم التوازن في توزيع أعباء العمل ، ويليها سبب اتكال الموظفين على بعضهم البعض بنسبة 29.63% أما السبب الأخير فيعود إلى طبيعة العمل التي تتطلب العمل الفردي بنسبة 14.82%.

مما سبق نستنتج أن غالبية المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا ينجزون مهام العمل كفريق واحد يرجعونه إلى عدم التوازن في توزيع أعباء العمل ، وهذا من خلال تكليف أفراد دون غيرهم بإنجاز كثير من الأعمال أو تلك المرتبطة بمدة زمنية محدودة ، إضافة إلى نقل نفس الأشخاص بين المصالح التي تعني كثرة العمل وقلة الأفراد.

كما تبين إجابات المبحوثين عن تعمد بعض الموظفين العمل وفق منطق الاتكالية على الزملاء في المصلحة وذلك من خلال إهدار الوقت في التنقل بين المكاتب والمصالح أو غيرها من السلوكات ، مما يُجبر بعض الموظفين على تحديد الوظائف والمهام فيما بينهم مسبقاً لتفادي هذه الأنواع من الاتكال.

فيما ترى الفئة القليلة الباقية أن أسباب العمل الفردي يعود إلى عوامل تنظيمية كطبيعة العمل التي تتطلب ذلك مثل المهام التي تحتاج إلى تخصص والذي تتوفر عليه بقية المجموعة.

الجدول رقم (13) : يبين درجة استعداد الموظفين للتعاون مع بعضهم عند الحاجة إلى ذلك

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	82	98.80%
لا	01	1.20%
المجموع	83	100%

عدد المفردات = 84

يلاحظ من الجدول رقم (13) إلى اتجاه أغلب الأفراد المبحوثين إلى الاستعداد إلى التعاون مع زملائهم في حالة الحاجة إلى ذلك وذلك بنسبة 98.80% ، فيما ترى نسبة 1.20% أنها غير مستعدة للتعاون .

من خلال قراءتنا للجدول يمكن استنتاج أن إجابات الغالبية الساحقة مفردات الدراسة تتجه نحو استعدادها إلى التعاون مع زملائها في العمل عند الحاجة إلى ذلك مردّه إلى التعاليم التي يأمرنا بها الدين الإسلامي الحنيف ، إضافة إلى العادات والتقاليد المترسخة في مجتمعنا الجزائري التي تدعونا إلى التعاون بما في ذلك من الجوانب الإنسانية.



الجدول رقم (14) : يبين وجود الرقابة اللصيقة من عدمه من طرف الرئيس في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	37.35%
لا	52	62.65%
المجموع	83	100%

عدد المفردات = 84

من الجدول رقم (14) يلاحظ أن غالبية إجابات الأفراد المبحوثين تصب في خانة أنهم لا يعانون من الرقابة اللصيقة وذلك بنسبة إجابات تقدر بـ 62.65% ، فيما ترى نسبة 37.35% من المبحوثين أنها تعاني من الرقابة اللصيقة.

مما سبق نستنتج أن عدم معاناة معظم مفردات الدراسة من الرقابة اللصيقة من طرف الرئيس المباشر لا يُفسر على أنه لا توجد هناك رقابة نهائياً بل توجد بطريقة عادية وهذا ما يفسره جواب أفراد العينة على السؤال الموالي ، كما أفاد بعض المبحوثين باستعمال الرؤساء في العمل لتقنية الرقابة البعدية وهي مراقبة الموظف عن طريق تقييم الأعمال التي طُلبَ من إنجازها ، إضافة لتفعيل بعض الموظفين للرقابة الذاتية حفاظاً على العلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين التي أساسها الاحترام المتبادل ، خاصة أن البيانات توضح أن معظم أصحاب التصنيف الأعلى هم أكبر سناً.

فيما تعاني فئة أقل من المبحوثين من الرقابة اللصيقة من طرف الرئيس في العمل وهذا مرده إلى استعمال هذا الأخير لسلطة ونفوذ المنصب بطريقة مبالغ فيها.

الجدول رقم (15) : يوضح احتمالات فرض الرئيس في العمل للرقابة على جميع الموظفين دون تمييز

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	59	76.62%
لا	18	23.38%
المجموع	77	100%

عدد المفردات = 84

يلاحظ من الجدول رقم (15) أن أغلبية إجابات المبحوثين تصب في خانة أن الرئيس في العمل يفرض الرقابة على الجميع وذلك بنسبة تقدر بـ 76.62% ، فيما يرى 23.38% من أفراد العينة أن هناك تمييز في فرض الرقابة على الموظفين.

من خلال القراءات المتأنية للجدول يمكن أن نستنتج أن إجابات مفردات الدراسة جاءت في صالح الرؤساء في العمل حيث يعكف هؤلاء على فرض الرقابة على الجميع من أجل الحفاظ على النظام أثناء العمل.

أما عن فئة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بأنه هناك تمييزاً في فرض الرقابة على الموظفين فيمكن تفسيره على أنه سوء استغلال من بعض الرؤساء في العمل لسلطة ونفوذ المنصب ، كما قد تكون هناك خلفيات شخصية بين الطرفين.

الجدول رقم (16) : يوضح أسباب التمييز في الرقابة على الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	الأسباب
70%	07	استغلال سلطة ونفوذ المنصب
20%	02	المحسوبية
10%	01	الجهوية
100%	10	المجموع

عدد المفردات = 18

يلاحظ من الجدول رقم (16) أن الأفراد المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بأنه هناك تمييزاً في فرض الرقابة على الموظفين ، وفي السؤال المفتوح عن أسباب هذا التمييز كانت إجاباتهم على النحو التالي : استغلال سلطة ونفوذ المنصب بنسبة 70% ، ثم تليها المحسوبية بنسبة 20% ، أما الجهوية فجاءت بنسبة 10%.

الجدول رقم (17) : يبين احتمالات استعمال الموظفين للعطل المرضية للابتعاد عن الرقابة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	33.33%
لا	12	66.67%
المجموع	18	100%

عدد المفردات = 18

من الجدول رقم (17) يُلاحظ أن غالبية الأفراد المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بأنه هناك تمييزاً في فرض الرقابة على الموظفين لا يستعملون العطل المرضية للابتعاد عن الرقابة وذلك بنسبة 66.67% ، فيما كانت إجابات 33.33% منهم بأنهم يستعملون العطل المرضية للابتعاد عن هذه الرقابة.

من خلال هذا الجدول يمكن تفسير عدم استعمال غالبية هذه الفئة للعطل المرضية للابتعاد عن الرقابة المبالغ فيها بأن هؤلاء الموظفين قد تولد لديهم نوع من التأقلم مع هذا الوضع ، فيما قد ترجع أسباب ذلك إلى خوف هؤلاء من تقلص الأجر خاصة إذا علمنا أن تعويض الضمان الاجتماعي لأيام العطلة المرضية يكون بأقل من الأجرة الحقيقية ، كما قد يردّها البعض إلى أسباب العناد والتحدي للرئيس في العمل.

فيما تفضل الفئة القليلة الباقية استعمال العطل المرضية للابتعاد عن هذه الرقابة والاستراحة لبعض الوقت منها.

الجدول رقم (18) : يوضح احتمالات اتخاذ إجراءات صارمة ضد الموظفين المخالفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	48.78%
لا	42	51.22%
المجموع	82	100%

عدد المفردات = 84

يلاحظ من الجدول رقم (18) أن إجابات مفردات الدراسة تتوزع بين النفي والإيجاب بنسب متقاربة ، حيث ترى نسبة 48.78% من المبحوثين أنها تتعرض لإجراءات صارمة عند ارتكاب مخالفات في العمل من طرف الرئيس المباشر ، فيما ترى 51.22% من مفردات الدراسة أنهم لا يتعرضون لذلك.

مما سبق يمكن أن نستنتج أن أسلوب اتخاذ إجراءات صارمة من عدمه ضد المخالفين من الموظفين يتوقف على عدة عوامل منها : نوعية المخالفة المرتكبة ، الظروف المحيطة بهذه المخالفة ، العود في المخالفة (ارتكاب نفس المخالفة عدة مرات) ، درجة الأقدمية في العمل ، درجة تساهل وتسامح الرئيس المباشر مع مرؤوسيه ، نوعية العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس (صداقة ، قرابة).

الجدول رقم (19) : يبين احتمالات تطبيق إجراءات صارمة على كل المخالفين دون تمييز

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	60%
لا	16	40%
المجموع	40	100%

عدد المفردات = 40

من الجدول رقم (19) يلاحظ أن نسبة 60% من إجابات مفردات الدراسة ترى أن الإجراءات الصارمة تتخذ ضد كل الموظفين المخالفين دون تمييز ، فيما ترى نسبة 40% من المبحوثين أن من الموظفين المخالفين من لا تتخذ ضده أي إجراءات.

نستنتج مما سبق أن ثلثي إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأنه تتخذ ضدهم إجراءات صارمة يرون أن هذا النوع من الإجراءات يطبق على جميع المخالفين دون تمييز ، فيما يرى الثلث الباقي تقريبا أن هناك تمييز في اتخاذ هذه الإجراءات.

ومنه نستطيع الحكم أن هناك نوع من التفرقة في اتخاذ الإجراءات الصارمة ضد الموظفين المخالفين لكن بدرجة متوسطة ، حيث يمكن أن نرجع هذا التمييز إلى نوعية العلاقة التي تربط هؤلاء الموظفين المخالفين برئيسهم في العمل (خلفيات سابقة، مشاكل شخصية...) ، كما قد يكون هؤلاء المخالفين لهم شبكة محدودة من العلاقات مع أصحاب القرار والنافذين في المنظمة فيفضل بعض الرؤساء استهداف هذا النوع من الموظفين واتخاذ إجراءات صارمة ضدهم بغرض زيادة الوزن والصيت وبعث رسالة غير مباشرة لبقية الموظفين بأن هناك مسؤول وهناك إجراءات صارمة يمكن أن تتخذ على أي موظف مخالف وبالتالي ضرورة التزام النظام داخل المنظمة.

الجدول رقم (20) : يبين أسباب التمييز بين الموظفين من طرف الرئيس في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الأسباب
38.10%	08	عامل الصداقة
19.05%	04	عامل القرابة
28.57%	06	الأقدمية في العمل
4.76%	01	المصالح
9.52%	02	المحسوبية
100%	21	المجموع

عدد المفردات = 16

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن إجابات المبحوثين موزعة بدرجة متفاوتة على أسباب التمييز في المعاملة من طرف الرئيس في العمل ، حيث جاء عامل الصداقة بين الرئيس والمرؤوسين في الخانة الأولى بنسبة 38.10% ، ثم تليها الأقدمية في العمل بنسبة 28.57% ، ويأتي ثالثا عامل القرابة بنسبة 19.05% ، أما عامل المحسوبية فجاء بنسبة 9.52% ، وفي الأخير عامل المصالح بنسبة 4.76%.

مما سبق يمكن نستنتج أن من بين أسباب التمييز بين الموظفين من طرف الرئيس في العمل هو الصداقة بين الرئيس والموظفين الذين يعملون تحت إمرته و يمكن أن نرجع ذلك إلى عامل التقارب في السن أو التقارب في التوجهات والميولات ، أما عن عامل الأقدمية في العمل فيمكن تفسيره أن الرئيس يتحاشى اتخاذ إجراءات صارمة ضد ذوي الأقدمية الطويلة وهذا بحكم العرف والسن وكذلك بسبب شبكة علاقاته داخل المنظمة وخارجها ، أما عن عامل القرابة بين الرئيس والموظفين فكثيرا ما يكون بسبب التوظيف عن طريق الوساطة من داخل المنظمة نفسها ، أما عن عامل المحسوبية والمصالح فجاء بنسب أقل كون هذه الأخيرة أي المصالح تكون عادة في المستويات العليا من المنظمة أي مستويات اتخاذ القرار .

الجدول رقم (21) : يبين طريقة تصرف الموظفين الذين يعانون من التمييز في المعاملة

النسبة المئوية	التكرار	طريقة التصرف
54.69%	35	لا أهتم للأمر وأتجاهله
32.81%	21	أحتج على هذه التصرفات
4.69%	03	عدم التقيد بالدوام الرسمي
7.81%	05	أهدر الوقت أثناء العمل
100%	64	المجموع

عدد المفردات = 84

يلاحظ من خلال الجدول رقم (21) زيادة عدد الأفراد المبحوثين الذين أجابوا عن السؤال رقم (20) في استمارة البحث والذي يخص درجة التمييز في المعاملة بين الموظفين بشكل عام ، حيث جاء إجاباتهم عن طريقة تصرفهم إزاء هذا التمييز في المعاملة على النحو التالي :

عدم الاهتمام للأمر وتجاهله بنسبة 54% ، الاحتجاج على مثل هذه التصرفات بنسبة 32.81% ، إهدار الوقت أثناء العمل بنسبة 7.81% ، عدم التقيد بالدوام الرسمي 4.69%.

من القراءة المتمعنة في الجدول وبعد أن غير الباحث عن قصد صيغة السؤال من السؤال عن التمييز في اتخاذ الإجراءات الصارمة إلى السؤال عن التمييز في المعاملة بشكل عام ، لاحظ الباحث زيادة عدد إجابات المبحوثين وهذا ما يدل على وجود بعض التمييز والتفرقة في أمور أخرى ، وإزاء هذا التمييز في المعاملة يفضل معظم الأفراد المبحوثين عدم الاكتراث للأمر وتجاهله وهذا ما يترجم درجة المسؤولية لهؤلاء ، فيما يفضل البعض الاحتجاج ضد هذه التصرفات أمام المسؤول المعني مباشرة أو للمسؤول الأعلى درجة منه ، أما عن سلوكيات عدم التقيد بالدوام الرسمي وإهدار الوقت أثناء العمل فجاءت بنسب أقل.



الجدول رقم (22) : يبين احتمالات الإلتحاق الدائم للرئيس في العمل للطابع الرسمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	33.73%
لا	55	66.27%
المجموع	83	100%

عدد المفردات = 84

من الجدول رقم (22) يلاحظ محدودية الطابع الرسمي الدائم في تعامل الرئيس في العمل مع مرؤوسيه ، حيث يرى 66.27% من المبحوثين أن التعامل مع الرئيس لا يأخذ دوما طابعا رسميا ، فيما ترى نسبة 33.73% منهم التعامل الدائم وفق الطابع الرسمي.

مما سبق ومن خلال إجابات المبحوثين يمكن أن نستنتج بروز الجانب الإنساني في التعاملات التنظيمية بين الرئيس ومرؤوسيه ، فيما يبقى الطابع الرسمي حاضرا خاصة مع الحالات التي يرى فيها الرئيس أنه يجب استعمال الطابع الرسمي في المعاملات مع بعض الموظفين وفي الموقف هذا أو ذاك وذلك للحفاظ على النظام داخل المنظمة.

الجدول رقم (23) : يبين أسباب استعمال الرئيس في العمل للطابع الرسمي الدائم

النسبة المئوية	التكرار	الأسباب
29.63%	05	غياب لغة الحوار والتشاور
51.85%	14	غياب المرونة في الاتصال
18.52%	05	تغيب الشفافية في توفير المعلومات
100%	27	المجموع

عدد المفردات = 28

يلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن غالبية الأفراد المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بأنه هناك استعمال دائم للطابع الرسمي في تعاملات الرئيس مع مرؤوسيه يرجعون أسبابه إلى غياب المرونة في الاتصال وذلك بنسبة 51.85% ، فيما ترى نسبة 29.63% أنه يرجع إلى غياب لغة الحوار والتشاور ، أما 18.52% من الأفراد المبحوثين ترد ذلك إلى تغيب الشفافية في توفير المعلومات. من بيانات الجدول يمكن أن نستنتج أن من أسباب استعمال الرئيس في العمل للطابع الرسمي الدائم هو غياب المرونة في الاتصال ويعني ذلك صعوبة تواصل الموظفين مع الرئيس في العمل وذلك قد يعود لقلة الزيارات التي يقوم بها هذا الأخير لمصالح المنظمة ، أو في صعوبة مقابلة الموظفين لرئيسهم في العمل في مكتبه وهذا بسبب انشغالاته الدائمة وهذا ما لامسه الباحث عند رغبته في مقابلة إحدى رؤساء المصالح رغم اصطحابه لأحد الموظفين معه.

كما ترى فئة من المبحوثين أن من أسباب إتباع الرئيس في العمل للطابع الرسمي الدائم هو غياب لغة الحوار والتشاور وذلك قد يعود إلى أن بعض رؤساء العمل يفتقدون إلى لغة الحوار والتشاور حيث لا يعطي لأي كان فرصة الحديث والتعبير عن رأيه ، و ترى الفئة الباقية من المبحوثين أن تغيب الشفافية في توفير المعلومات من أسباب إتباع بعض رؤساء العمل للطابع الرسمي في تعاملهم مع مرؤوسيه وذلك من أجل عرقلة الموظفين عن السؤال عن بعض المعلومات التي تهمهم حيث يصعب عليهم ذلك.

الجدول رقم (24) : يبين أساليب الاتصال المستخدمة من طرف الرؤساء في العمل

أساليب الاتصال	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال الكتابي (أوامر - تعليمات)	20	19.61%
الاتصال الشفهي (حوار - أحاديث)	62	60.78%
الاتصال المسموع (الهاتف)	20	19.61%
المجموع	102	100%

عدد المفردات = 84

من الجدول رقم (24) نلاحظ أن معظم إجابات مفردات الدراسة تصب في خانة أن الرئيس في العمل يستعمل الاتصال الشفهي (الحوار والمحادثات) كأسلوب أول في الاتصال وذلك بنسبة 60.78% ، ثم يليه الاتصال الكتابي (أوامر وتعليمات) و الاتصال عن طريق الهاتف نسب متساوية تقدر بـ 19.61% على التوالي.

مما سبق يمكن أن نستنتج أن معظم الاتصالات التي تكون بين الرئيس في العمل ومرؤوسيه تكون عن طريق الاتصال الشفهي والحوارات والأحاديث وقد يكون ذلك في الحالات التي يكون فيها الرئيس قريب من مرؤوسيه عند إعطائه توجيهات أو في حالات الاجتماعات الدورية ، أما في الحالات التي يستعمل فيها الهاتف فيكون الرئيس بعيد عن مرؤوسيه بحيث يكون ذلك اختصاراً للجهد والوقت ، أما الاتصال الكتابي فله مواقع مثل الإعلانات والتعليمات وغيرها حيث تملئ الضرورة الإدارية استعمال مثل هذا النوع من الاتصال.

الجدول رقم (25) : يبين احتمالات انتماء الموظفين إلى جماعة في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	72	85.71%
لا	12	14.29%
المجموع	84	100%

عدد المفردات = 84

نلاحظ من الجدول رقم (25) أن غالبية مفردات الدراسة لهم جماعة ينتمون إليها ويفضلون العمل مع أفرادها وهذا بنسبة تقدر بـ 85.71% ، فيما ترى نسبة 14.29% من المبحوثين أنهم لا ينتمون إلى أي جماعة داخل مقر العمل.

مما سبق يمكن أن نستنتج أن معظم الأفراد المبحوثين تكسوهم الفطرة البشرية فالإنسان اجتماعي بطبعه فلا يعقل أن يظل الفرد ولفترات طويلة في مكان العمل لا يخاطب ولا يتعامل مع أحداً، لذلك في الوظائف الخاصة التي تتطلب عمل الفرد لوحده ولفترات طويلة يتدخل الخبير النفسي في عملية الانتقاء.

أما عن الفئة القليلة المتبقية التي ترى بأنها لا تنتمي إلى أي جماعة في مكان العمل فيمكن أن يعود ذلك إلى طبيعة الفرد نفسه أو لوجود توتر في العلاقات بين الزملاء في العمل.

الجدول رقم (26) : يبين الاعتبارات التي من خلالها تتشكل جماعات في العمل حسب آراء مفردات الدراسة

الاعتبارات	التكرار	النسبة المئوية
تربطك بهم قرابة	03	3.70%
التقارب في السن	11	13.58%
التجاور في الإقامة	02	2.47%
العمل في نفس المصلحة	65	80.25%
المجموع	81	100%

عدد المفردات = 72

من الجدول رقم (26) نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين ينتمون إلى جماعات في نفس المصلحة التي يعملون فيها وذلك بنسبة 80.25% ، وتليها جماعة التقارب في السن بنسبة 13.58% ، أما جماعة القرابة والجماعة التجاور في الإقامة فجاءت بنسب 3.70% و 2.47% على التوالي.

من خلال بيانات الجدول يمكن أن نستنتج أن غالبية مفردات الدراسة ينتمون إلى جماعات في نفس المصلحة التي يعملون فيها ، حيث أن الساعات الطويلة التي يقضيها الموظف مع زملائه في نفس المصلحة والتي تفوق أحيانا الساعات التي يقضيها مع أهله تولد لديه نوعا الانتماء إلى هذه الجماعة خاصة إذا كان تسودها علاقات الاحترام المتبادل والتعاون.

أما الفئة التي تنتمي إلى جماعة المتقاربة في السن فإن البيانات الشخصية لمفردات الدراسة تؤكد تقارب أغلبية أفراد العينة في السن خاصة في المجال (من 30 إلى 40 سنة) والذي يزيد عن نسبة 52% من مفردات الدراسة ، ويزيد المبحوثين عن ذلك في إجاباتهم هو ضرورة تشارك في الميولات والاتجاهات مثل الميل إلى الرياضة عند الذكور والطبخ عند الإناث. أما عن جماعات القرابة وجماعات التجاور في الإقامة فجاءت بنسب ضعيفة.

الجدول رقم (27) : يوضح احتمالات مساعدة جماعة العمل للموظف في حصوله على معلومات حول الإدارة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	59	83.10%
لا	12	16.90%
المجموع	71	100%

عدد المفردات = 72

يلاحظ من الجدول رقم (27) أن نسبة 83.10% من مفردات الدراسة يرون أن جماعة العمل التي ينتمون إليها تساعدهم على الإطلاع على ما يجري داخل المنظمة ، وترى نسبة 16.90% من المبحوثين أن جماعة العمل لا تساعدهم على الإطلاع على أي معلومات.

مما سبق يمكن أن نستنتج أن هناك دور كبير لجماعة العمل في إطلاع أغلب أفرادها على ما يجري داخل المنظمة التي يعملون فيها ومن الأمثلة على تلك المعلومات مواعيد صب الأجور ، والفئات المهنية التي ستشملها الزيادات القادمة ، تاريخ التحاق بعض أفراد المنظمة بعملهم وذلك لانقضاء عطلتهم السنوية ، وتاريخ حصول آخرين على عطلتهم السنوية ، فهي بذلك تساعد على تفعيل آليات اتصال إضافية غير المتعارف عنها داخل المنظمة.

أما الفئة الباقية التي ترى أن جماعة العمل لا تساعدهم على الإطلاع على ما يجري داخل المنظمة فيمكن أن يرجع وجود خلل في تركيبة هذه الجماعة.

الجدول رقم (28) : يوضح احتمالات توفير جماعة العمل للموظف المناخ الملائم للعمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	71	%98.61
لا	01	%1.39
المجموع	72	%100

عدد المفردات = 72

من الجدول رقم (28) نلاحظ أن الغالبية الساحقة للأفراد المبحوثين يرون أن جماعة العمل توفر لهم المناخ المناسب للعمل وذلك بنسبة %98.61 ، فيما ترى نسبة %1.39 من المبحوثين أن هذه الجماعة لا توفر الجو المناسب للعمل.

مما سبق نستنتج أن جماعات العمل لها دور أساسي في خلق مناخ ملائم للعمل وذلك لما تضيفه من علاقات أخوية وتبادل للآراء والمعلومات مما يساعد على زيادة انتماء الأفراد إلى المنظمة وتحسين أدائهم ، وهذا ما أثبتته تجارب (التون مايو) على مصانع هاوثورن.

الجدول رقم (29) : يوضح احتمالات تقدير الرئيس في العمل لجهد وعمل الموظف

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	54	65.85%
لا	28	34.15%
المجموع	82	100%

عدد المفردات = 84

نلاحظ من الجدول رقم (29) أن نسبة 65.85% من المبحوثين يرون أن الرئيس في العمل يقدر الجهد والعمل الذي يقومون به ، فيما أن نسبة 34.15% منهم تأكد أن الرئيس في العمل لا يقدر لا الجهد ولا العمل الذي يقومون به.

من بيانات الجدول يمكن أن نستنتج أن الرئيس في العمل يقدر أغلب الجهود والأعمال التي يقوم بها مرؤوسيه وقد يعود ذلك إلى محاولة منه لتشجيع الموظفين وذلك لكثرة الأعمال الملقاة على عاتق موظفي البلدية ( المقر الرئيسي) حيث أخبرني أحد الموظفين أنه يضطر للعمل أيام العطل الرسمية لتدارك والتغلب على كثرة العمل.

أما الفئة التي ترى أن الرئيس في العمل لا يقدر جهودهم ولا أعمالهم التي يقومون بها فيمكن أن يرجع ذلك إلى فتر العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه أو إلى خلفيات شخصية أخرى.



الجدول رقم (30) : يوضح أشكال التقدير التي يبديها الرئيس في العمل إلى مرؤوسيه

النسبة المئوية	التكرار	أشكال التقدير
55.74%	34	عبارات الشكر والثناء
29.51%	18	تنقيطك للحصول على علاوات مالية
14.75%	09	التوصية باسمك في ترقية مرتقبة
100%	61	المجموع

عدد المفردات = 54

من الجدول رقم (30) نلاحظ أن نسبة 55.74% من المبحوثين يرون أنهم يتلقون عبارات الشكر والثناء كشكل من أشكال التقدير من طرف رئيسهم في العمل ، أما نسبة 29.51% من المبحوثين فترى أنها تترجم في شكل تنقيط للحصول على علاوات مالية ، فيما نسبة 14.75% من المبحوثين تؤكد أنها تترجم بتوصية بأسمائهم في ترقية مرتقبة.

من خلال بيانات الجدول يمكن أن نستنتج أن الرئيس في العمل يستعمل عبارات الشكر والثناء مع أغلب مرؤوسيه وهذا كحد أدنى للتعبير عن تقديره لجهودهم والأعمال التي يقومون بها ومن ثم تحفيزهم على بذل المزيد من الجهد والعمل.

أما عن الفئة التي ترى أن الرئيس في العمل يترجم أشكال تقديره في تنقيطهم للحصول على علاوات مالية ، حيث وبعد استفسار الباحث عن أشكال العلاوات والمنح التي يتلقاها الموظفون في البلدية تبين أنه إضافة إلى بعض المنح المحدودة هناك علاوة المردودية ، فهم يقصدون هنا علاوة المردودية التي أوكلت مهمة منحها للرئيس في العمل.

وترى فئة من المبحوثين أن الرئيس في العمل يترجم أشكال تقديره لجهودهم وأعمالهم بالتوصية بأسمائهم في ترقية مرتقبة ، وهنا يمكن القول أن الرئيس في العمل يستعمل فقط علاقته الشخصية لتسريع وتيرة إجراءات الترقية عند الجهة المعنية بذلك ، أما عن شروط الترقية فهي تطبق على الجميع.

الجدول رقم (31) : يوضح أسس منح العلاوات والمنح المالية في المنظمة

النسبة المئوية	التكرار	الأسس
45.35%	39	على أساس الجهد
44.19%	38	على أساس الكفاءة
4.65%	04	على أساس الأقدمية
5.81%	05	على أساس المحسوبية
100%	86	المجموع

عدد المفردات = 84

يلاحظ من الجدول رقم (31) أن إجابات المبحوثين حول أسس توزيع المنح والعلاوات المالية في المنظمة جاءت موزعة على عدة أسس ، حيث جاءت نسب منح العلاوات والمنح المالية على أساس الجهد وعلى أساس الكفاءة متقاربة وذلك 45.35% و 44.19% على التوالي ، أما على أساس الأقدمية وعلى أساس المحسوبية فجاءت ضعيفة وذلك بنسب 4.65% و 5.85% على التوالي. مما سبق يمكن أن نستنتج أن توزيع المنح والعلاوات المالية في المنظمة يسير وفق وتيرة عادلة ، حيث أنها توزع على أساس الجهد والكفاءة بدرجة كبيرة وهذا ما يحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد للاحتفاظ بحظوظ الاستفادة من هذه العلاوات والمنح وإن على قلتها كما أفاد المبحوثين الباحث بذلك في كثير من المواقع.

أما أسس الأقدمية وأسس المحسوبية في توزيع المنح والعلاوات المالية فقد جاءت بنسب ضعيفة وهذا ما يوحي بوجود عدالة في توزيع هذه الأخيرة.

الجدول رقم (32) : يبين أشكال تأثير حرمان الموظف من التقدير المعنوي والمادي على أدائه لعمله

النسبة المئوية	التكرار	أشكال التأثير
74.29%	26	نقص في مردود الأداء
11.43%	04	عدم الانضباط في العمل
5.71%	02	لا يوجد تأثير
5.71%	02	الشعور بالتمييز والاستغلال
2.86%	01	الرغبة في التحويل نحو مؤسسة أفضل
100%	35	المجموع

عدد المفردات = 84

من الجدول رقم (32) نلاحظ أن نسبة 74.29% من المبحوثين الذين أجابوا عن هذا السؤال المفتوح يرون أن حرمان الموظف من التقدير المعنوي والمادي يؤدي إلى نقص مردود الأداء ، أما نسبة 11.43% منهم ترى أن هذا الحرمان من التقدير بشقيه يكون محفزاً لعدم الانضباط أثناء العمل ، كما تؤكد نسبة 5.71% من المبحوثين أنها لا تتأثر بهذا الحرمان ، فيما ترى نسبة 5.71% من المبحوثين أنها تشعر بالتمييز والاستغلال ، في تفضل نسبة 2.86% التحويل نحو مؤسسة أفضل.

من قراءتنا لهذا الجدول يتضح أهمية التقدير المادي والمعنوي لدى الموظف وعلى مردودية أدائه ، حيث يمكن ترجمة التقدير المادي إلى عدمه حرمانه من العلاوات المالية التي يستحقها إضافة إشراكه في أرباح المؤسسة في حالات المؤسسات الربحية ليكون له حافز ، وضرورة عدم إغفال الجانب المعنوي الذي يترجم في صور عبارات الشكر والثناء أو بعض الشهادات ذات الطابع الرمزي ، حيث أن بعض الشركات الأوروبية تحتفل بعيد التحاق كل موظف بالشركة سنوياً لتعبر له أنه بمثابة مكسب ثمين للشركة.

الجدول رقم (33) : يبين احتمالات التعرض لعقوبات بسبب ارتكاب مخالفات في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	22.89%
لا	64	77.11%
المجموع	84	100%

عدد المفردات = 84

من خلال الجدول رقم (33) نلاحظ أن نسبة 77.11% من المبحوثين لم تتعرض لعقوبات بسبب مخالفات ارتكبتها ، فيما تعرض 22.89% من أفراد العينة إلى عقوبات جرّاء ارتكابهم لمخالفات في العمل.

من بيانات الجدول يمكن أن نستنتج أن هناك نوعاً من غض الطرف عن مسألة تطبيق الحرفي للوائح والقوانين الداخلية للمنظمة ومن ثم تطبيق العقوبات على الموظفين إلا في الحالات التي يستدعي الأمر ذلك لفرض النظام ، والدليل على ذلك هو أن 50% من أفراد عينة الدراسة تتوزع أقدميتهم في العمل بين (05 إلى أكثر من 20 سنة) فهم معرضون لارتكاب مخالفات.

الجدول رقم (34) : يبين طبيعة المخالفات المرتكبة من طرف الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة المخالفة
63.16%	12	التأخر عن مواقيت الدخول الرسمية
5.26%	01	الخروج قبل نهاية الدوام دون إذن
5.26%	01	خطأ في العمل
21.06%	04	تجاوز الصلاحيات
5.26%	01	غياب غير مبرر
100%	19	المجموع

عدد المفردات = 19

من الجدول رقم (34) نلاحظ أن نسبة 63.16% من المبحوثين الذين ارتكبوا مخالفات تتمثل طبيعة مخالفاتهم في التأخر عن مواقيت الدخول الرسمية ، فيما نسبة 21.06% من المبحوثين تتمثل مخالفاتهم في تجاوز الصلاحيات الموكلة لهم ، أما مخالفات الخروج قبل نهاية الدوام الرسمي دون إذن ، وارتكاب أخطاء في العمل ، الغياب غير المبرر ، فجاءت نسبها متساوية بـ 5.26% على التوالي.

الجدول رقم (35) : يبين طبيعة العقوبات التي يتعرض لها الموظفون المخالفين

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العقوبة
36.36%	08	إنذار شفوي
36.36%	08	إنذار كتابي
09.10%	02	خصم 03 أيام من الأجر
09.10%	02	خصم 01 يوم من الأجر
4.54%	01	إعادة التصنيف إلى رتبة أقل
4.54%	01	تحويل إلى مصلحة أخرى
100%	22	المجموع

عدد المفردات = 19

نلاحظ من الجدول رقم (35) أن عقوبتي الإنذار الشفوي والكتابي تمثل أعلى نسب العقوبات بدرجة متساوية بنسبة 36.36% على التوالي ، تليهما عقوبتي خصم (03) أيام من الأجر وخصم (01) يوم بنسب متساوية بـ 9.10% على التوالي ، وجاءت عقوبتي إعادة التصنيف إلى رتبة أقل و التحويل إلى مصلحة أخرى بنسب متساوية وذلك بنسبة 4.54% لكل منهما.

مما سبق يمكن أن نستنتج أن العقوبات يمكن أن تتعدى العقوبتين في حالة المخالفة الواحدة حيث أن عدد التكرارات أكبر من عدد المفردات ، كما نلاحظ تنوع في العقوبات وتدرجها وهذا ليتلاءم مع درجة المخالفة فمخالفة تأخر الموظف عن الدخول في المواقيت الرسمية للعمل تختلف عن مخالفة مغادرة الموظف لمكان العمل قبل نهاية الدوام ودون إذن ، ف كلا المخالفين يُدرج في خانة الغياب عن العمل لكن العقوبة لن تكون متماثلة.

الجدول رقم (36) : يبين تقييم الموظفين المُعاقبين لهذه العقوبات

النسبة المئوية	التكرار	التقييم
31.25%	05	عقوبة مقبولة
37.5%	06	عقوبة ظالمة
12.5%	02	عقوبة ارتجالية
12.5%	02	عقوبة مبالغ فيها
06.25%	01	عقوبة بدافع الانتقام
100%	16	المجموع

عدد المفردات = 19

من الجدول رقم (36) نلاحظ أن نسبة 31.25% من المبحوثين الذين تعرضوا لعقوبات يقيمونها على أنها عقوبات معقولة ، فيما تقيّم نسبة 37.5% من المبحوثين هذه العقوبات على أنها عقوبات ظالمة ، ويصفها 12.5% من أفراد العينة بأنها عقوبات ارتجالية ، أما نسبة 12.5% من المبحوثين فتري أن هذه العقوبات مبالغ فيها ، ويؤكد 6.25% من المبحوثين أن هذه العقوبات كانت بدافع الانتقام.

من بيانات الجدول يمكن أن نستنتج أنه لو أعدنا تصنيف تقييم الموظفين للعقوبات التي تعرضوا لها لتحصلنا على تقييمين اثنين هما : عقوبة مقبولة وعقوبة ظالمة ، وأغلب المبحوثين يقيمونها على أنها عقوبات ظالمة.

الجدول رقم (37) : يبين أثر هذه العقوبات ورد فعل الموظفين المُعاقبين تجاه رئيسهم في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
لها تأثير	10	58.82%
ليس لها تأثير	07	41.18%
المجموع	17	100%

عدد المفردات = 19

نلاحظ من الجدول رقم (37) أن نسبة 58.8% من المبحوثين يرون أن هذه العقوبات كان لها أثر على نفسيتهم تجاه رئيسهم في العمل ، فيما ترى نسبة 41.18% من المبحوثين أنه ليس لها أي أثر. مما سبق يمكن أن نستنتج أن تأثير مثل هذه العقوبات على الموظفين الذين طالتهم هذه العقوبات يتحكم فيها أمرين اثنين هما طبيعة النسيان من عدمه عند هؤلاء الموظفين وإلى درجة ظلم وقساوة هذه العقوبات.



الجدول رقم (38) : يوضح احتمالات الاستفادة من الخدمات الاجتماعية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	51	62.96%
لا	30	37.04%
المجموع	84	100%

عدد المفردات = 84

من الجدول رقم (38) نلاحظ أن 62.96% من المبحوثين يستفيدون من الخدمات الاجتماعية لعمال الجماعات المحلية ، فيما أن نسبة 37.04% منهم لا يستفيدون منها. من بيانات الجدول يمكن أن نستنتج أن غالبية مفردات الدراسة يستفيدون من الخدمات الاجتماعية وذلك لأن من حق كل موظف أو عامل في منصب دائم الاستفادة من هذه الخدمات ويستثنى منه بقية الصيغ كموظفي العقود و الشبكة الاجتماعية و عقود ما قبل التشغيل ، حيث تبين البيانات الشخصية لأفراد العينة أن أغلب أفراد العينة يشغلون منصب دائم.

الجدول رقم (39) : يوضح أشكال الخدمات الاجتماعية التي يستفيد منها الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	الخدمة الاجتماعية
49.10%	27	قروض مالية
1.81%	01	مخيمات صيفية
34.55%	19	تعويضات عن مناسبات
09.09%	05	وصل شراء أدوات كهرومنزلية
3.64%	02	وصل شراء أدوات منزلية
1.81%	01	دفع تكاليف عمليات جراحية
100%	55	المجموع

عدد المفردات = 51

يلاحظ من الجدول رقم (39) أن استفادة الموظفين من خدمات الاجتماعية موزعة على عدة أشكال حيث يستفيد 49.10% من المبحوثين من قروض مالية ، تليها تعويضات عن مناسبات بنسبة 34.55% ، أما عن المخيمات الصيفية فيستفيد منها 1.81% من أفراد العينة ، فيما يستفيد 9.09% من المبحوثين وصل شراء أدوات كهرومنزلية ، ويستفيد 3.64% من وصل شراء أدوات منزلية، كما أن 1.81% من مفردات الدراسة استفادوا من دفع تكاليف عملية جراحية.

مما سبق نستنتج أن هناك عدة أشكال للخدمات الاجتماعية التي يمكن أن يستفيد منها موظفي البلدية وهذا لكي تتناسب مع وضعية الموظفين ، (حيث رغم حداثة فرع الخدمات الاجتماعية بمحل الدراسة إلا أنه يحاول أن يكون في مستوى طموحات الموظفين ومن الأمثلة على ذلك مشاركة الموظفات عيد المرأة -08 مارس- عن طريق تقديم وصل شراء لبعض الأغراض المنزلية لكل الموظفات) كما تقول إحدى الموظفات.

كما تظهر بيانات الجدول أن غالبية المبحوثين يفضلون الاستفادة من الخدمات الاجتماعية في صورة أموال وهذا لتلبية حاجياتهم اليومية.

الجدول رقم (40): يوضح احتمالات الاستفادة من الخدمات الاجتماعية يكون على أساس الشفافية والمساواة أم لا

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	63.29%
لا	29	36.71%
المجموع	79	100%

عدد المفردات = 84

من الجدول رقم (40) يلاحظ أن نسبة 63.29% من المبحوثين يرون أنهم يستفيدون من الخدمات الاجتماعية على أساس من الشفافية والمساواة ، فيما ترى نسبة 36.71% منهم غياب الشفافية والمساواة في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية.

مما سبق يمكن أن نستنتج أن الخدمات الاجتماعية في محل الدراسة تُسيّر وفق قدر كبير من الشفافية والمساواة.

الجدول رقم (41) : يوضح إمكانية تراجع الموظف عن بذل المزيد من الجهد عند حرمانه من الخدمات الاجتماعية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	34.66%
لا	49	65.34%
المجموع	84	100%

عدد المفردات = 84

يلاحظ من الجدول رقم (41) أن 65.34% من المبحوثين يرون أن حرمانهم من الخدمات الاجتماعية لا يؤثر على أدائهم لعملهم اليومي في المنظمة وبذل المزيد الجهد فيه ، فيما ترى نسبة 34.66% من المبحوثين أن حرمانهم من الخدمات يؤدي إلى تراجع في أدائهم. من بيانات الجدول يمكن أن نفسر إجابة أغلب مفردات الدراسة بعدم تراجع أدائهم في حالة حرمانهم من الاستفادة من الخدمات الاجتماعية كون هذه الأخيرة هي شيء ثانوي وليس أساسيا بالنسبة للموظف يُستفاد من خدماتها بين حين وحين على شكل تعويضات وقروض محدودة واجبة الاقتطاع من أجر كل شهر ، فما يهم أغلب الموظفين هو مستوى الأجر وما يلحق به من علاوات ومنح مالية.

**سادسا : نتائج الدراسة :**

بعد إتمام الباحث لخطوات الإطار النظري والمنهجي لدراسة أثر العدالة التنظيمية على الصراع التنظيمي بين العاملين ببلدية بسكرة ، توصل إلى استخلاص بعض النتائج الجزئية والعمامة وهي كالاتي :

**1- عرض النتائج في ضوء فرضيات الدراسة :****أ- اختبار الفرضية الجزئية الأولى :**

" غياب العدالة في تقسيم العمل على الأفراد العاملين داخل المنظمة يؤثر سلبا على روح التعاون بينهم".

من خلال البيانات الميدانية المتحصل عليها من المبحوثين فانه يتم توزيع مهام العمل وفق مجموعة من الأسس منها وبدرجة أكبر كفاءة الموظف وذلك بنسبة 34.48% أما عن تقسيم أعباء العمل على أفراد المجموعة الواحدة فكان بنسبة 28.74% كما جاء تخصص الموظف نسبة 20.69% ، وكان توزيع المهام من منطلق شغور المنصب وعلى أساس الفوضى بنسب ضعيفة 13.79% و 2.30% على التوالي وهذا ما يبينه الجدول رقم (10).

حيث يمارس الأفراد المبحوثين عملهم كفريق واحد بنسبة 69.05% كما يبينه الجدول رقم (11). أما عن الفئة المتبقية من المبحوثين والتي ترى أنها لا تعمل كفريق واحد وهي نسبة 30.95% فترجع الأسباب إلى عدم تحديد المهام والصلاحيات المنصب وهذا ما أدى إلى اتكال الموظفين على بعضهم البعض بنسبة 22.63% كما يبين ذلك الجدول رقم (12) ، ومن الأسباب أيضا عدم التوازن في توزيع أعباء العمل أي تركزها على أفراد دون غيرهم بنسبة 55.55% كما يوضح ذلك الجدول رقم (12).

لكن رغم هذا وذاك هناك تعاون كبير بين أفراد عينة الدراسة فيما بينهم حيث وصلت نسبته إلى 98.80% كما يوضح ذلك الجدول رقم (13).

وبهذه النتائج يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى لم تتحقق.

## ب- اختبار الفرضية الجزئية الثانية :

" التمييز في فرض الرقابة داخل المنظمة يؤثر بشكل بارز على ظاهرة التغيب بين العاملين".

من خلال البيانات الميدانية المتحصل عليها من المبحوثين يتبين أن الرقابة اللصيقة تُمارس على نسبة 37.35% من مجموع مفردات الدراسة وهذا ما يبيّنه الجدول رقم (14)، كما يرى 23.38% من مفردات الدراسة أن هذه الرقابة اللصيقة تشملهم لوحدهم دون غيرهم من زملائهم وهذا يوضحه الجدول رقم (15) ، حيث يرجعون أسباب ذلك إلى استغلال سلطة ونفوذ المنصب إضافة إلى المحسوبية والجهوية وهذا ما يبيّنه الجدول رقم (16).

كما ترى نسبة 66.67% من الذين تمارس عليهم الرقابة اللصيقة أنهم لا يستعملون العطل المرضية للابتعاد عن هذه الرقابة كما يوضح ذلك الجدول رقم (17).

وتبيّن البيانات الميدانية أن 48.78% من المبحوثين تتخذ ضدهم إجراءات صارمة كما بينه الجدول رقم (18) ، كما يرى 40% من الموظفين الذين تتخذ ضدهم إجراءات صارمة أن هناك تمييز في اتخاذ هذه الإجراءات كما يظهره الجدول رقم (19) ، حيث يرجعون أسباب هذا التمييز إلى عوامل عديدة منها الصداقة والقرابة مع الرؤساء في العمل ، إضافة إلى الأقدمية في العمل والمحسوبية والمصالح كما يبيّنه الجدول رقم (20).

حيث يواجه الموظفون الذين يعانون من هذا التمييز في المعاملة الوضع بأشكال من التصرفات منها عدم الاهتمام للأمر وتجاهله 54.69% ، الاحتجاج على التمييز 32.81% ، عدم التقيد بالدوام الرسمي 4.69% ، إهدار الوقت أثناء العمل 7.81% والجدول رقم (21) يوضح ذلك.

أما عن العقوبات فتظهر البيانات الميدانية أنه سبق لـ 22.89% من مفردات الدراسة أن تعرضوا لعقوبات جرّاء ارتكابهم لمخالفات كما يوضح ذلك الجدول رقم (33) ، كما يلاحظ أن هذه العقوبات تتراوح بين التخفيف في شكل إنذارات شفوية وتطبيق عقوبات صارمة على المخالفين كما يوضح ذلك الجدول رقم (35).

حيث يقيم الموظفون الذين تعرضوا لهذه العقوبات على أنها في معظمها غير عادلة وهذا ما يبيّنه الجدول رقم (36).

وبهذه النتائج يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية لم تتحقق.

## ج- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة :

"غياب العدالة في العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المنظمة غالبا ما يؤدي إلى صعوبة الاتصال".

تُظهر البيانات الميدانية المتحصل عليها من المبحوثين أن أغلبهم ينتمون إلى جماعات غير رسمية وذلك بنسبة 85.71% والجدول رقم (25) يبين ذلك ، حيث ينتمي أغلب مفردات الدراسة إلى جماعات العمل وبالتحديد إلى الزملاء في نفس المصلحة وذلك بنسبة 80.25% إضافة إلى أنواع أخرى من الجماعات التي يوضحها الجدول رقم (26).

حيث ترى 83.10% من مجموع مفردات الدراسة أن انتماءهم إلى هذا النوع من الجماعات غير الرسمية يساعدهم على تداول المعلومات والإطلاع على كل ما يجري داخل الإدارة والجدول رقم (27) يوضح ذلك.

كما أن نسبة 98.61% من المبحوثين تعتقد أن انتماءها إلى هذا النوع من الجماعات غير الرسمية يوفر جوا مناسباً للعمل والجدول رقم (28) يبين ذلك.

وجاءت نسبة 33.73% من إجابات المبحوثين تؤكد أن علاقاتهم مع رؤسائهم في العمل تأخذ طابعا رسميا دائما والجدول رقم (22) يوضح ذلك ، حيث ترى هذه النسبة من المبحوثين أن ذلك يعود إلى عامل غياب المرونة في الاتصال بدرجة أكبر ، إضافة إلى غياب لغة الحوار والتشاور ومحاولة تغييب الشفافية في توفير المعلومات وهذا ما يبينه الجدول (23).

أما عن أكثر الأساليب استخداما من طرف الرؤساء في العمل فهي الاتصال الشفهي (الحوارات والأحاديث) وتليها بدرجات متساوية الاتصال الكتابي (أوامر وتعليمات) والاتصال المسموع ( عن طريق الهاتف).

وبهذه النتائج يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة لم تتحقق.

## د- اختبار الفرضية الجزئية الرابعة :

" غياب العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية غالبا ما يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء العاملين داخل المنظمة".

من خلال البيانات الميدانية المتحصل عليها من المبحوثين يتبين أن الرؤساء في العمل يقدرون الجهد والأعمال التي يقوم بها مرؤوسيهـم وذلك بنسبة تقدر بـ65.85% والجدول رقم (29) يوضح ذلك ، حيث يترجم الرؤساء في العمل هذا التقدير إلى عدة أشكال منها بأكثر درجة عبارات الشكر والثناء 55.74% ، إضافة إلى تنقيطهم للحصول على علاوات مالية والتوصية لهم بالترقية وبنسب أقل والجدول رقم (30) يبين ذلك.

أما عن أسس منح العلاوات والمنح المالية فيرى المبحوثين أن أغلبها تمنح على أساس الجهد بنسبة 45.35% وعلى أساس الكفاءة بنسبة 44.19% ، مع نسب ضعيفة للمحسوبية والمحابة تقدر بـ 5.81% والجدول رقم (31) يوضح ذلك.

وترى نسبة 41.66% من المبحوثين أن حرمانهم من التقدير المادي والمعنوي يؤثر عليهم وعلى أدائهم ، حيث يؤثر وبأكبر درجة على مردودية أدائهم بنسبة 74.29% إضافة إلى أشكال أخرى من التأثير وبنسب متفاوتة كغياب الانضباط في العمل والشعور بالاستغلال والتمييز ، وكذا الرغبة في المغادرة نحو مؤسسات أفضل وهذا ما يبينه الجدول رقم (32).

أما عن الخدمات الاجتماعية فتستفيد منها نسبة 62.96% من المبحوثين والجدول رقم (38) يبين ذلك. بحيث يستفيد الموظفون من عدة خدمات اجتماعية أغلبها تكون في شكل قروض مالية 49.10% وتعويضات مالية عن مناسبات 34.55% ، إضافة إلى خدمات أخرى بشكل وبنسب أقل كالمخيمات الصيفية ووصول شراء لأدوات كهرومنزلية وأدوات منزلية ودفع تكاليف عمليات جراحية والجدول رقم (39) يبين ذلك.

كما يرى 63.29% من المبحوثين أن الاستفادة من الخدمات الاجتماعية يكون على أسس الشفافية والمساواة بين الموظفين والجدول رقم (40) يوضح ذلك ، كما يعتقد 65.34% من مفردات الدراسة أن حرمانهم من الاستفادة من الخدمات الاجتماعية لا يكون سببا في تراجع أدائهم والجدول رقم (41) يبين ذلك.

وبهذه النتائج يمكن القول أن الفرضية الجزئية الرابعة لم تتحقق.



## 2- النتائج العامة للدراسة :

وبصفة عامة فإن الدراسة الميدانية قد توصلت إلى ما يلي :

- تطبق العدالة في تقسيم العمل بدرجة عالية وذلك لكون توزيع مهام العمل جاء على أساس الكفاءة 34.48% ، تقسيم العمل على أفراد المجموعة 28.74% ، وعلى أساس تخصص الموظف 20.69% ؛ أما عن عدالة الرقابة فقد جاءت متوسطة حيث أن نسبة 37.35% من الأفراد المبحوثين تعاني من الرقابة اللصيقة ، كما أن نسبة 23.38% من مفردات الدراسة تشملهم رقابة لصيقة دون غيرهم من الموظفين ؛ وجاءت عدالة العلاقات الإنسانية متوسطة تقريبا حيث أن 33.37% من المبحوثين يعاملهم رؤساءهم في العمل بطابع رسمي دائم ؛ أما عن عدالة توزيع الحوافز المادية والمعنوية فقد جاءت بدرجة عالية حيث أن 65.85% من مفردات الدراسة يرون أن رؤساءهم في العمل يقدرّون جهدهم والأعمال التي يقومون بها ، إضافة إلى ذلك فإن العلاوات والمنح المالية تمنح على أساس الجهد بنسبة 45.35% وعلى أساس الكفاءة بنسبة 44.19%.

- تسود المنظمة مظاهر الصراع بدرجة متوسطة خاصة منها صعوبة الاتصال مع الرؤساء في العمل ، نقص مردود الأداء في بعض الحالات ، ونسبة أقل بعض مظاهر التغيب.

- التقسيم المتوازن والعاقل للعمل من مناصب ومهام ساعد في رفع روح التعاون لدى الموظفين إلى نسبة عالية تُدر بـ 98.80% ؛ أما عن عدالة الرقابة فقد جاءت بدرجة متوسطة وقابلها ضعف في مظاهر الصراع حيث كانت نسبة التغيب 7.22% من الأفراد المبحوثين ، إهدار الوقت أثناء العمل 5.95% ، عدم التقيد بالدوام الرسمي 3.57% ؛ فيما جاءت عدالة العلاقات الإنسانية متوسطة ونعني بذلك الطابع الرسمي في التعاملات قابله أن نسبة 33.73% من مفردات الدراسة يجدون صعوبة في التحصل على معلومات والتواصل والحوار مع رؤسائهم في العمل.

وقد جاءت عدالة توزيع الحوافز المادية والمعنوية على أسس من تقدير الجهد والعمل ، إضافة إلى توزيع الحوافز المادية من علاوات ومنح مالية على أسس الكفاءة والجهد ، فضلا عن الشفافية في استفادة الموظفين من الخدمات الاجتماعية مما ساهم في تحسين الأداء.

في الأخير يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين أبعاد العدالة التنظيمية ومظاهر الصراع فكلما زادت درجة العدالة التنظيمية قلت مظاهر الصراع. وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج يبرز تحقق الفرضية العامة لهذه الدراسة وهي :  
تؤثر درجة تحقيق العدالة في المنظمة على ظاهرة الصراع التنظيمي بين العاملين.

## خاتمة :

لقد تناولت هذه الدراسة موضوع أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين حيث بعد التطرق إلى موضوع الدراسة إضافة تناول متغيري الدراسة بشيء من التفصيل وهذا من خلال استعراض التراث النظري لكلا المتغيرين وكذا استعراض الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية ، حيث جاءت هذه الخطوات تمهيدا للجانب الميداني للدراسة وذلك بغية البحث عن مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة تقسيم العمل وأعباؤه ، العدالة في فرض الرقابة ، العدالة في العلاقات الإنسانية ، العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية) على نشوء مظاهر الصراع التنظيمي (غياب روح التعاون بين أفراد المنظمة ، انتشار ظاهرة التغيب بين العاملين، ضعف الاتصال بين أفراد التنظيم ، انخفاض مستوى أداء العاملين).

حيث بدا واضحا من نتائج الدراسة أن الحرص على العدالة في تقسيم العمل وذلك من خلال التقسيم العادل لأعباء العمل ، وكذا اعتماد الكفاءة والتخصص في العمل أساسا لتوزيع مناصب العمل داخل المنظمة إلى زيادة روح التعاون بين العاملين فيما بينهم وذلك من خلال عملهم كفريق واحد ، أما عن عدم التوازن في توزيع أعباء العمل إضافة إلى عدم تحديد مهام وصلاحيات كل فرد من أفراد المنظمة ، غالبا ما يؤدي إلى غياب روح التعاون وانتشار مظاهر اتكال الموظفين على بعضهم عند انجاز مهامهم.

كما جاء في نتائج هذه الدراسة بأن من أسباب التمييز في فرض الرقابة من طرف الرؤساء في العمل هو استغلال هؤلاء لسلطة ونفوذ المنصب وهذا ما يؤدي في بعض الحالات إلى بروز مظاهر التغيب عن طريق استعمال العطل المرضية ، كما تعود أسباب التمييز من طرف الرؤساء في العمل عند اتخاذ الإجراءات الصارمة على المرؤوسين إلى عوامل عديدة منها : الصداقة ، القرابة ، المصالح ، والمحسوبية ، وهذا ما يؤدي في بعض الحالات للتغيب عن العمل لكن في أشكال أخرى كعدم التقيد بمواقيت الدوام الرسمي أو إهدار الوقت أثناء العمل إضافة إلى الاحتجاج على مثل هذا التمييز ، وفي أحيان أخرى بروز مظاهر اللامبالاة في العمل.

إضافة إلى ذلك يلاحظ من نتائج الدراسة أن غالبية مفردات الدراسة ينتمون إلى جماعات غير رسمية وبخاصة جماعة العمل حيث يرون أن انتماءهم إليها يوفر لهم جوا مناسباً للقيام بأعمالهم وتساعدهم في أحيان كثيرة على الإطلاع على ما يجري داخل أروقة الإدارة عن طريق تداول المعلومات ، كما تدل نتائج الدراسة أن إتباع الرؤساء في العمل للطابع الرسمي الدائم يؤدي غالبا إلى تغييب لغة الحوار والتشاور ونقص تداول المعلومات وغياب الشفافية داخل المنظمة ومن ثم ضعف الاتصال بكل أشكاله.

أما عن العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية فُتُظهر نتائج الدراسة و النسب المتحصل عنها أن تقدير الجهد والعمل من طرف الرئيس في العمل وترجمته في شكل عبارات شكر وثناء على أسس من الموضوعية يؤثر إيجابا على العاملين ويزيد في مستوى أدائهم ، كما تؤثر العدالة في منح الحوافز المادية المتمثلة في العلاوات والمنح المالية في سلوك العاملين ، حيث أن منح الحوافز المالية على أساس عادل يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين.

وترى غالبية مفردات الدراسة أن حرمانهم من التقدير المادي والمعنوي يؤثر على مردودية أدائهم و يترجم ذلك في سلوكيات متعددة منها : غياب الانضباط ، الرغبة في الانتقال إلى وظائف أخرى في مؤسسات أفضل.

كما أن توزيع الخدمات الاجتماعية على أسس من العدالة والشفافية يساهم بدرجة كبيرة في زيادة روابط الالتزام والولاء لدى العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها ، خاصة عندما تشمل هذه الخدمات جوانب عديدة من حياة أفراد المنظمة منها الاقتصادية وترفيهية وإنسانية (تضامنية) وتظهر هذه الخدمات في شكل : قروض مالية ، تعويضات مالية عن مناسبات ، وصولات شراء لأدوات منزلية وكهرومنزلية ، مخيمات صيفية ، دفع تكاليف عمليات جراحية.

وفي الأخير يمكن القول أن هناك تأثير للعدالة التنظيمية بشكل أو بآخر على نشوء الصراعات داخل المنظمة.

## قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

### 1- الكتب :

- 1- أبو بكر ، مصطفى محمود والحلح ، أحمد عبد الله(2007) : **مناهج البحث العلمي** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر.
- 2- أبو عجاجة ، سلوى عياد(2011) : **العدالة الاجتماعية في النظرية العالمية الثالثة وانعكاساتها على مهنة الخدمة الاجتماعية في الجماهيرية** ، أكاديمية الفكر الجماهيري ، بنغازي ، ليبيا.
- 3- بوحوش ، عمار(1999) : **مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث** ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- 4- بيومي ، مجدي أحمد ولطفي ، محمد السيد (2009) : **الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي (مدخل لعلم الاجتماع الصناعي)** ، دار المعرفة الجامعية ، مصر.
- 5- جرينبرج ، جيرالد وبارون ، روبرت(2004) : **إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات** ، الطبعة السابعة ، (ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني) ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- 6- جلاب ، إحسان دهش(2011) : **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير** ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 7- جواد ، شوقي ناجي(2010) : **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- 8- جيمس جي ، مارش وهربرت آيه ، سيمون وهارولد ، جيتزكو(2001) : **المنظمات** ، (ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان) ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- 9- حامد ، خالد(2011) : **نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيوإقتصادية والاقتصادية في الجزائر** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر.
- 10- حجاب ، محمد منير(2000) : **الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية** ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر.

- 11- حريم ، حسين(2009): السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) ، الطبعة الثالثة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 12- حسن ، راوية(2003) : السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر.
- 13- الرحاحلة ، عبد الرزاق سالم وعزام ، زكريا أحمد محمد(2011) : السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.
- 14- رحالي ، حجيبة(2012) : الصراع في المؤسسات (وجه من أوجه العنف الكامن في المجتمع) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- 15- زايد ، عادل محمد(2006) : العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية) ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر.
- 16- زرواتي ، رشيد(2008) : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، الطبعة الثالثة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- 17- سبعون ، سعيد(2012) : الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل لجامعية في علم الاجتماع، الطبعة الثانية ، دار القصة للنشر ، الجزائر.
- 18- سلطان ، محمد سعيد أنور(2003) : السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر.
- 19- شلابي ، زهير بوجمعة(2011) : الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن.
- 20- الطعامنة ، محمد والشاوي ، أحلام رجب(2011) : مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر.
- 21- طه ، طارق(2008) : السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر.
- 22- عبد الباقي ، صلاح الدين محمد(2002) : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر.
- 23- عبد الباقي ، صلاح الدين محمد(2004) : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر.

- 24- عبد الباقي ، صلاح الدين محمد(2005) : مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر.
- 25- عبد الرحمن ، عبد الله محمد والبدوي ، محمد علي(2002) : مناهج وطرق البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر.
- 26- عبد الرحمن ، عبد الله محمد(2003) : النظرية في علم الاجتماع (النظرية الكلاسيكية) ، دار المعرفة الجامعية ، مصر.
- 27- عبد الرحمن ، عبد الله محمد(2006) : النظرية في علم الاجتماع (النظرية السوسيولوجية المعاصرة) ، دار المعرفة الجامعية ، مصر.
- 28- عبد فليح ، فاروق وعبد المجيد ، السيد محمد(2005) : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 29- عساف ، عبد المعطي محمد(1999) : السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر ، عمان ، الأردن.
- 30- العميان ، محمود سلمان(2005) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 31- عوض ، عامر(2008) : السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 32- عياد ، أحمد(2009) : مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر.
- 33- الفريجات ، خضير كاضم محمود واللوزي، موسى سلامة والشهابي، أنعام(2009) : السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة) ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 34- ماهر ، أحمد(2003) : السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر.
- 35- محمود ، علاء الدين عبد الغني(2011) : إدارة المنظمات ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

36- المرسي ، جمال الدين محمد و إدريس ، ثابت عبد الرحمن(2002) : السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر.

37- مساعدة ، ماجد عبد المهدي(2013) : إدارة المنظمات (منظور كلي) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

## 2- الرسائل الجامعية :

1- أبو ندا ، سامية خميس(2007) : تحليل بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية (دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، فلسطين.

2- الأسمرى ، سعيد محمد عايش(2013) : مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (من وجهة نظر الجهات موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

3- البدراني ، حمد بن سليمان(2010) : إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية (دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية) ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية.

4- بن سلامة ، زهية(2007) : أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الجزائرية الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قسنطينة ، الجزائر.

5- جلود ، رشيد(2008) : دور الجماعات المحلية في التنمية الحضرية (دراسة حالة بلدية المسيلة)، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قسنطينة ، الجزائر.

6- خرموش ، مراد رمزي(2014) : دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام (دراسة ميدانية بولاية سطيف) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر.

7- دواوي ، حسين(2008) : دور العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة 20 أوت ، سكيكدة ، الجزائر.



8- زرفاوي ، أمال(2014) : أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين(دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة) ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر.

9- العتيبي ، عبد العزيز بن عامر(2013) : الصراعات التنظيمية وعلاقتها بضغط العمل من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية.

10- عطا الداية ،سناة محمد(2012) : درجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

11- قاسيمي ، ناصر (2005) : الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري (دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر) ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر ، الجزائر.

12- اللوح ، أحمد يوسف أحمد(2008) : الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي (دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

13- محمد ، شذا لطفي محمود(2012) : درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين.

14- مدهون ، إياد إبراهيم خليل(2012) : العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين.

### **3- المجالات والدوريات العلمية :**

1- الأحمد ، سهيل وأبو مارية ، علي(2012) : الإضراب عن العمل (دراسة مقارنة بين القانون والفقہ الفقہ الإسلامي) ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، مجلد 26 (2) ، ص 1293-1324 ، جامعة النجاح ، بيت لحم ، فلسطين.

2- البشابشة ، سامر عبد المجيد(2008) : أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد(4)،ص427-461 ، جامعة الأردن ، الأردن.

- 3- بلعور ، الطاهر(2012) : الإضرابات العمالية في الجزائر (رؤية سوسيولوجية) ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، العدد(16) ، ص166-182 ، جامعة غرداية ، الجزائر .
- 4- الخشروم ، محمد مصطفى(2010) : دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور(دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (26) ، العدد(2) ، ص 308-329 ، جامعة دمشق، سوريا .
- 5- السعود ، راتب وسلطان، سوزان(2009) : درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها ، مجلة جامعة دمشق ، م25 ، ع(2+1) ، ص 191-231 ، جامعة دمشق ، سوريا .
- 6- العبيدي ، أمل محمود علي(2008) : إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة. مجلة الإدارة والاقتصاد ، ع69 ، ص78-102 ، الجامعة المستنصرية ، العراق .
- 7- العطوي ، عامر علي حسين(2007) : أثر العدالة التنظيمية على الأداء السياقي ، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد(9)، العدد(3) ، ص 146-170 ، جامعة القادسية ، الديوانية ، العراق
- 8- علوان ، قاسم نايف(2007) : تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد(7) ، جامعة التحدي ، ليبيا .
- 9- مرغاد ، لخضر(2005) : الإيرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (7) ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .
- 4- الجرائد الرسمية والقوانين :**
- 1- الجريدة الرسمية رقم(06) لسنة 1990 : القانون رقم 02/90 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب .
- 2- الجريدة الرسمية رقم(06) لسنة 1990 : القانون رقم 04/90 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بتسوية نزاعات العمل الفردية .
- 3- الجريدة الرسمية رقم(15) لسنة 1990 : القانون رقم 08/90 المؤرخ في 17 أبريل 1990 المتعلق بقانون الولاية .
- 4- الجريدة الرسمية رقم(15) لسنة 1990 : القانون رقم 09/90 المؤرخ في 17 أبريل 1990 المتعلق بقانون البلدية .

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Afzalur , Rahim (2001) : **Managing conflict in organization** , Third edition , Quorum Books , Westport Connecticut , London.
- 2- Chèvrefils, Marie-Hélène(2013) : **Etude longitudinale du lien entre la justice organisationnelle et le niveau d'engagement organisationnel chez les travailleurs du secteur des technologies de l'information et de communication** , Mémoire présenté a la faculté des études supérieur en vue de l'obtention du grade de maitrise en relation industrielles , , Université de Montreal, Canada.
- 3- Denanteuil, Matthieu et Thi Thu Thoo, Lee(2010) : **défi de la responsabilité sociale social et la justice organisationnelle en gestion des Ressources humaines**, papier présenté au 21 ème congrès de L'AGRH , Rennes-saint Malo, France.
- 4- Joulali, Mouna(2007): **Les conflits organisationnels entre le département Marketing et département finance dans entreprises tunisiennes**, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en administration de affaires, Université du Québec , Montreal, Canada.

# الملاحق

1- استمارة البحث

2- الهيكل التنظيمي لبلدية بسكرة - محل الدراسة -

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول

أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين  
في الجماعات المحلية

- دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة -

- بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع -

تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

العقبي الأزهر

إعداد الطالب:

سلطان عبد الفتاح

ملاحظات:

- المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية.
- الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة داخل الخانة.

1- الجنس: - ذكر

- أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

من 51 إلى 60 سنة

أكثر من 60 سنة

3- الحالة المدنية: - أعزب (ة)

- متزوج (ة)

- مطلق (ة)

- أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي: - مستوى ابتدائي

- مستوى متوسط

- مستوى ثانوي

- مستوى جامعي

5- الأقدمية في العمل: أقل من (05) سنوات

من (05) إلى (10) سنوات

من (11) إلى (15) سنة

من (16) إلى (20) سنة

أكثر من (20) سنة

6- الفئة المهنية:

- عون إدارة إقليمية

- ملحق إدارة إقليمية

- متصرف إدارة إقليمية

- متصرف رئيسي للإدارة الإقليمية

..... - أخرى تذكر:

7- الوضعية القانونية لمنصب العمل: - منصب دائم

- متعاقد

- عقود ما قبل التشغيل

- شبكة اجتماعية

8- هل يتم توزيع مهام العمل على أساس : - تخصص الموظف(ة)

- كفاءة الموظف(ة)

- شغور الوظيفة

- توزيع أعباء العمل على المجموعة

- أخرى تذكر: .....

9- هل يؤدي الموظفون في المصلحة التي يشتغلون بها مهامهم كفريق واحد؟ - نعم

- لا

10- في حالة الإجابة بـ (لا) ، ثرى إلى ماذا تُرجع ذلك؟ - طبيعة العمل تتطلب العمل الفردي

- اتكال العاملين على بعضهم البعض

- كنتيجة لعدم التوازن في توزيع أعباء العمل

- أخرى تذكر: .....

11- هل تتعاون مع زملائك في العمل لانجاز الأعمال في حالة الحاجة إلى ذلك؟ - نعم

- لا

12- في حالة الإجابة بـ (لا) ، ثرى ما أسباب ذلك؟ - لا توجد حاجة لذلك

- لا أجد التعاون عندما أحتاجه

- لتعارضها مع القوانين الداخلية للعمل

- أخرى تذكر: .....

13- هل تعاني من الرقابة اللصيقة من رئيسك في العمل؟ - نعم

- لا

14- هل هذا النوع من الرقابة يُمارس على كل موظفي فريق عملك؟ - نعم

- لا

15- في حالة الإجابة بـ(لا) ثرى إلى ماذا تُرجع ذلك؟

.....

16- في هذه الحالة ، هل تستعمل العطل المرضية لتبتعد عن هذه الرقابة؟ - نعم

- لا

17- عند ارتكاب مخالفات في العمل ، هل تُتخذ ضحك إجراءات صارمة من طرف رئيسك؟ - نعم

- لا

18- في حالة الإجابة بـ (نعم) ، هل يُطبق هذا على كل زملائك في العمل؟ - نعم

- لا

19- في حالة الإجابة بـ (لا) ، إلى ماذا تُرجع ذلك التمييز في المعاملة من طرف رئيسك؟ - عامل الصداقة

- عامل القرابة

- الأقدمية في العمل

- أخرى تذكر: .....

20- أمام هذا التمييز في المعاملة من جانب رئيسك ، كيف تتصرف؟

- لا أهتم للأمر وأتجاهله
- أحتج على هذه التصرفات
- عدم التقيد بالدوام الرسمي
- أهدر الوقت أثناء العمل

- أخرى تذكر: .....

21- هل علاقتك برئيسك في العمل تأخذ طابعا رسميا دائما ؟ - نعم

- لا

22- في حالة الإجابة بـ (نعم) ، إلى ماذا ترد ذلك؟

- غياب لغة الحوار والتشاور

- غياب المرونة في الاتصال

- تغييب الشفافية في توفير المعلومات

- أخرى تذكر: .....

23- ما هي أكثر أساليب الاتصال المستخدمة من طرف رئيسك في العمل؟

- الاتصال الكتابي (أوامر - تعليمات)

- الاتصال الشفهي (حوار - أحاديث)

- الاتصال المسموع (عن طريق الهاتف)

- أخرى تذكر: .....

24- هل لديك جماعة من الموظفين تفضل العمل معهم والانتماء إليهم؟ - نعم

- لا

25- في حالة الإجابة بـ (نعم) ، ثرى ما هي الاعتبارات التي تجمعك بهذه الجماعة؟

- تربطك بهم قرابة

- التقارب في السن

- التجاور في الإقامة

- العمل في نفس المصلحة

- أخرى تذكر: .....

26 - هل انتماؤك إلى هذه الجماعة يساعدك على الاطلاع على كل ما يجري داخل الإدارة؟

- نعم

- لا

27- هل انتمائك إلى هذه الجماعة يوفر جواً مناسباً للعمل؟ - نعم

- لا



- 28- هل تشعر أن رئيسك يقدر الجهد والعمل الذي تقوم به؟ - نعم  - لا

29- في حالة الإجابة بـ (نعم) ، ما شكل هذا التقدير؟

- عبارات الشكر والثناء  
 - تنقيطك للحصول على علاوات مالية  
 - التوصية باسمك في ترقية مرتقبة

- أخرى تذكر:.....

- 30- ترى على أي أساس يتم منح العلاوات والمنح المالية؟ - على أساس الجهد   
- على أساس الكفاءة

- اعتبارات أخرى (تذكر):.....

31- ترى ما هو تأثير حرمانك من التقدير المعنوي والمادي على أدائك لعملك؟

.....

- 32- هل سبق وأن تعرضت إلى عقوبة ما من طرف رئيسك المباشر بسبب مخالفة ارتكبتها؟ - نعم   
- لا

33- في حالة الإجابة بـ (نعم) ، هل لك أن تذكر لنا طبيعة هذه المخالفة؟

.....

34- ما هي العقوبة التي تعرضت لها؟

.....

35- ما تقييمك للعقوبة المسلطة عليك من طرف رئيسك؟

.....

36- هل كان هناك أثر لهذه العقوبة على نفسك تجاه رئيسك في العمل؟

.....

- 37- هل تستفيد من الخدمات الاجتماعية لعمال الجماعات المحلية؟ - نعم   
- لا

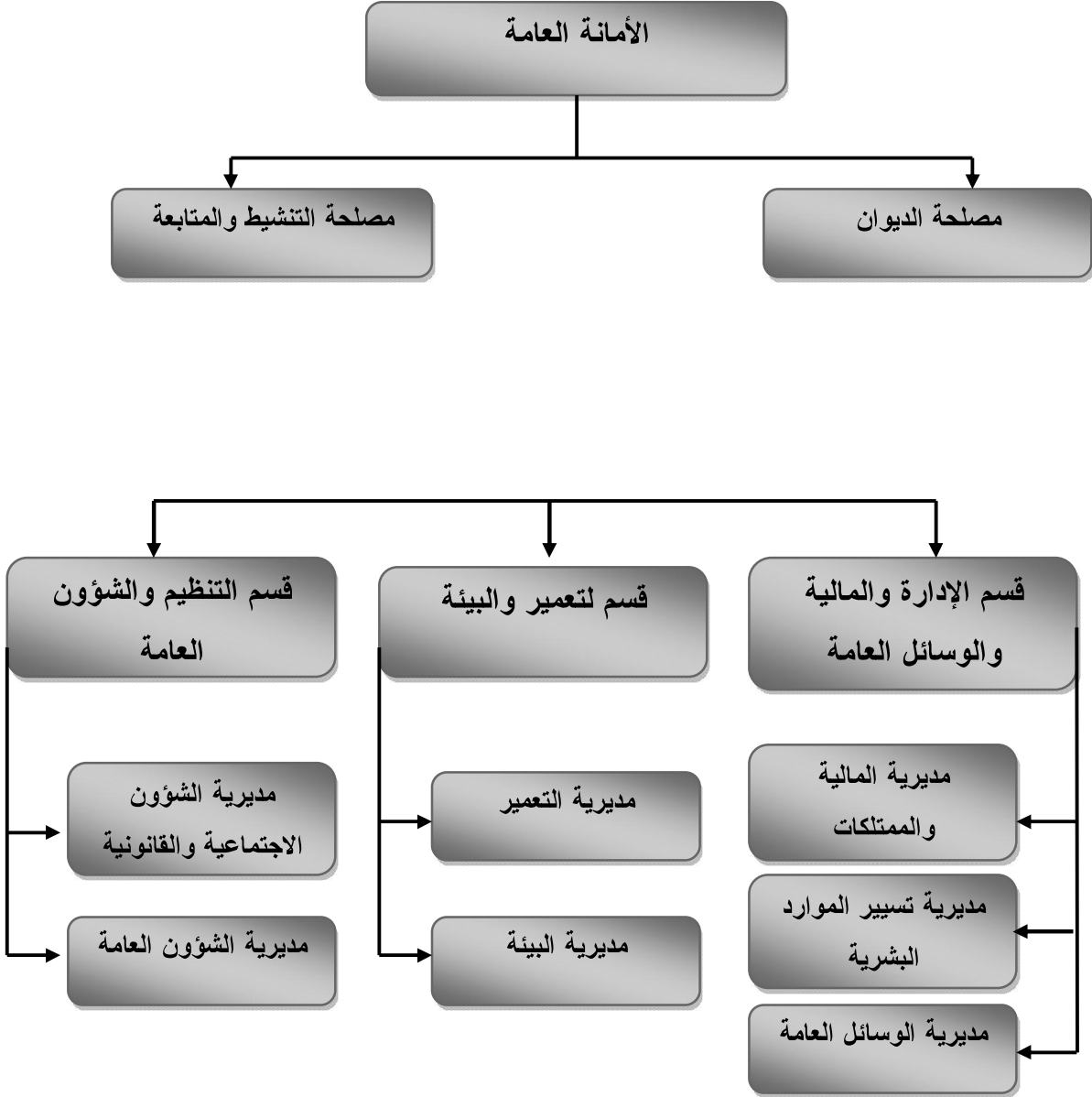
38- في حالة الإجابة بـ (نعم) ، ما نوع هذه الخدمات؟

- قروض مالية  
 - مخيمات صيفية  
 - تعويضات عن مناسبات

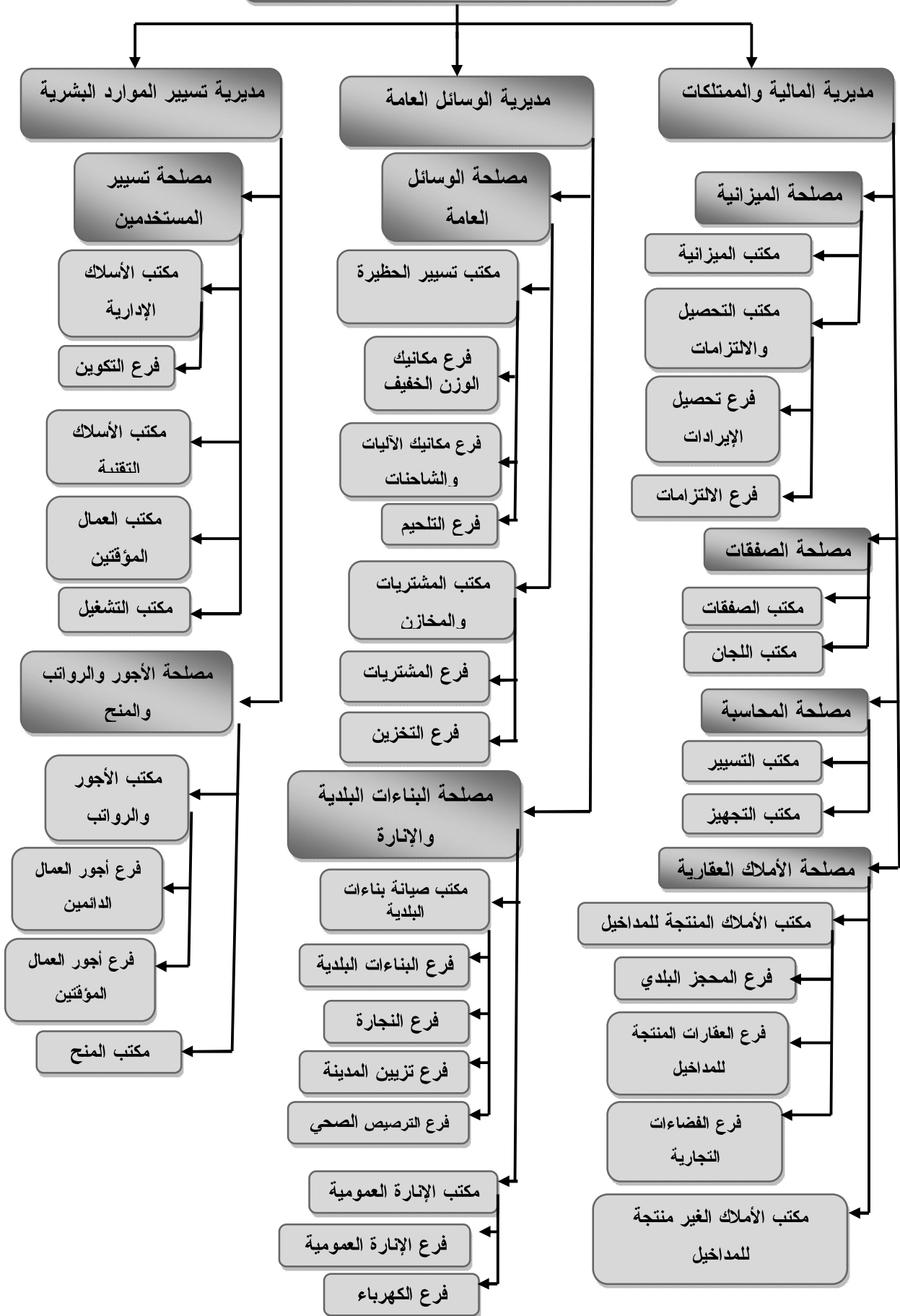
- أخرى تذكر:.....

- 39- ترى هل الاستفادة من الخدمات الاجتماعية يكون على أساس الشفافية والمساواة بين الموظفين؟ - نعم   
- لا

- 40- هل حرمانك من الخدمات الاجتماعية يؤدي إلى تراجعك عن بذل المزيد من الجهد؟ - نعم   
- لا



# قسم الإدارة والمالية والوسائل العامة



# قسم الإدارة التنظيم والشؤون العامة

