الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل:.....

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالب:
سليمان تيش تيش محمد لمين

تحت إشراف:
أ.د إسماعيل قيرة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	اسم الجامعة
بن زروق جمال	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة سكيكدة
أ.د إسماعيل قيرة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة سكيكدة
مونية غريب	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة الطارف
بوبكر جيملي	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة قسنطينة
وشنان حكيمة	أستاذة محاضرة أ	عضوا	جامعة سكيكدة
بن صويلح ليليا	أستاذة محاضرة أ	عضوا	جامعة قالمة

السنة الجامعية 2018/2017

شكر وعرفان

إنه لمن الواجب علي أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساهم معي ودعمني لإتمام هذا العمل

وأخص بالشكر **الأستاذ الدكتور إسماعيل قيرة** على قبول الإشراف على هذه الأطروحة ، وعلى صبره وحلمه الكبير علي طيلة سنوات انجاز هذه الأطروحة ، وعناء متابعتها وتقديم النصائح المفيدة.

كما أشكر **السيد بابوري سفيان** الذي لم يتوانى في توجيهي وإمدادي بالمعلومات الضرورية في البحث الميداني ، وكل عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة الذين تعاونوا معي من أجل إتمام هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

قائمة المحتويات:

الموضوع	الصفحة
قائمة المحتويات	01
قائمة الجداول	08
قائمة الأشكال	16
قائمة الملاحق	17
المقدمة	18
الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة	
تمهيد.	24
أولا: مبررات اختيار موضوع الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية.	24
ثانيا: أهداف الدراسة.	26
1- الأهداف النظرية.	27
2- الأهداف الميدانية.	27
ثالثا: الاشكالية البحثية وتساؤلاتها.	28
رابعا: الجهاز المفاهيمي للدراسة	32
1- العدالة التنظيمية.	32
2- الصراع التنظيمي.	38
خامسا: فرضيات الدراسة.	45
سادسا: مصادر الدراسة.	49
الفصل الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية ومحدداتها	
تمهيد.	53
أولا: أبعاد العدالة التنظيمية	53
1- عدالة التوزيع.	54
2- عدالة الإجراءات.	56
3- عدالة التعاملات.	59

ثانيا: العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية	62
1- العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات.	63
2- العلاقة بين عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات.	63
3- العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة التعاملات.	64
ثالثا: محددات العدالة التنظيمية	65
1- المحددات الفردية.	65
2- المحددات التنظيمية.	67
رابعا: نتائج العدالة التنظيمية	72
1- نتائج وجود العدالة التنظيمية.	72
2- نتائج ضعف العدالة التنظيمية.	78
خامسا: أنواع الأفراد في تعاملهم مع العدالة التنظيمية	81
1- المُؤْثِرون أو المعطاؤون.	81
2- الوسطيون أو المساومون.	81
3- الذاتيون أو الأنانيون.	81
سادسا: النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية	82
1- نظرية الإدارة العلمية.	82
2- نظرية الحوافز.	84
3- نظرية العلاقات الإنسانية	89
خلاصة.	92
الفصل الثالث: أبعاد الصراع التنظيمي ومستوياته	
تمهيد.	95
أولا: أبعاد الصراع التنظيمي	95
1- صراع المهمة.	95
2- صراع العملية.	98
3- صراع العلاقة.	99
ثانيا: العلاقة بين أبعاد الصراع التنظيمي	100
1- نتائج الدراسات التي بحثت في العلاقة بين أبعاد الصراع التنظيمي.	100

2-نتائج الدراسات التي بحثت في العلاقة بين أبعاد الصراع التنظيمي.	103
ثالثا: مستويات وأنواع الصراع التنظيمي	106
1-مستويات الصراع التنظيمي.	106
2-أنواع الصراع التنظيمي.	109
رابعا: مراحل الصراع التنظيمي	109
1-مرحلة الصراع الخفي.	109
2-مرحلة الصراع المدرك.	110
3-مرحلة الشعور بالصراع.	110
4-مرحلة الصراع العلني.	111
5-مرحلة ما بعد الصراع.	111
خامسا: محددات الصراع التنظيمي	112
1-المحددات التنظيمية.	117
2-المحددات الفردية.	118
سادسا: نتائج الصراع التنظيمي	119
1-النتائج السلبية.	123
2-النتائج الإيجابية.	124
سابعا: إدارة الصراع التنظيمي	124
1-إستراتيجية التعاون والتسوية.	124
2- إستراتيجية التنافس.	124
3-إستراتيجية التنازل أو الاستسلام.	125
4-إستراتيجية التجنب.	126
ثامنا: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي	126
1-نظريات الفعل.	127
2-نظريات الصراع الاجتماعي.	132
3-نظريات التبادل الاجتماعي.	139
خلاصة.	146

الفصل الرابع: التجسد الإمبريقي لمتغيرات الدراسة	
تمهيد	149
أولا: الدراسات الجزائرية	150
1- الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية.	150
2- الدراسات التي تناولت متغير الصراع التنظيمي.	153
ثانيا: الدراسات العربية	154
1- الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية.	154
2- الدراسات التي تناولت متغير الصراع التنظيمي.	159
ثالثا: الدراسات الأجنبية	162
1- الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية.	162
2- الدراسات التي تناولت متغير الصراع التنظيمي.	163
3- الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية في علاقته بالصراع التنظيمي.	168
رابعا: مناقشة نتائج الدراسات السابقة	177
1- مناقشة العلاقة بين بعد عدالة التوزيع وأبعاد الصراع التنظيمي.	178
2- مناقشة العلاقة بين بعد عدالة الإجراءات وأبعاد الصراع التنظيمي.	179
3- مناقشة العلاقة بين بعد عدالة التعامل وأبعاد الصراع التنظيمي.	180
خلاصة	183
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد	186
أولا: مجالات الدراسة	186
1- المجال الجغرافي	187
2- المجال البشري	187
3- المجال الزمني	188
ثانيا: منهج وأدوات الدراسة	189
1- منهج الدراسة	189
2- الأدوات المنهجية المعتمدة في الدراسة	191

ثالثا: عينة الدراسة	204
1-طريقة اختيار عينة الدراسة	204
2-خصائص عينة الدراسة	207
خلاصة	215
الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بأنماط العدالة التنظيمية	
تمهيد	218
أولا: تحليل نتائج بعد عدالة التوزيع	219
1- تحليل نتائج دليل نوعية الحوافز المادية.	219
2- تحليل نتائج دليل نوعية المهام.	231
3- تحليل نتائج دليل المساواة.	237
4- تحليل نتائج دليل الحاجة.	243
ثانيا: تحليل نتائج بعد عدالة الإجراءات	248
1- تحليل نتائج دليل الأخلاق.	248
2- تحليل نتائج دليل الدقة.	253
3- تحليل نتائج دليل التمثيل.	257
4- تحليل نتائج دليل الانسجام.	259
ثالثا: تحليل نتائج بعد عدالة التعامل	260
1- تحليل نتائج دليل الاحترام.	260
2- تحليل نتائج دليل السلوك اللبق.	263
3- تحليل نتائج دليل الشرح.	266
4- تحليل نتائج دليل الصدق.	270
خلاصة	273
الفصل السابع: التشخيص الإمبريقي لأشكال الصراع	
تمهيد	277
أولا: تحليل نتائج بعد صراع المهمة	278
1- تحليل نتائج دليل الاختلاف في الأفكار.	278
2- تحليل نتائج دليل الاختلاف في التخطيط.	285

ثانيا: تحليل نتائج بعد صراع العملية	290
1- تحليل نتائج دليل ضعف التنسيق.	290
2- تحليل نتائج دليل الاختلاف في التنفيذ.	296
ثالثا: تحليل نتائج بعد صراع العلاقة	301
1- تحليل نتائج دليل التجنب.	301
2- تحليل نتائج دليل ضعف الانسجام.	305
3- تحليل نتائج دليل التوتر.	308
خلاصة	312
الفصل الثامن: العلاقات الارتباطية بين أنماط العدالة وأشكال الصراع	
تمهيد.	316
أولا: تحليل نتائج الفرضية الأولى	316
1- العلاقة بين عدالة التوزيع وصراع العملية.	316
2- الفروق بين المبحوثين من حيث العلاقة بين عدالة التوزيع وصراع العملية.	325
ثانيا: تحليل نتائج الفرضية الثانية	331
1- العلاقة بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة.	331
2- الفروق بين المبحوثين من حيث العلاقة بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة	338
ثالثا: تحليل نتائج الفرضية الثالثة	343
1- العلاقة بين عدالة التعامل وصراع العلاقة.	343
2- الفروق بين المبحوثين من حيث العلاقة بين عدالة التعامل وصراع العلاقة.	347
خلاصة.	352
الفصل التاسع: مناقشة نتائج الدراسة	
تمهيد	356
أولا: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة	356
1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى.	356
2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية.	359

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة.	361
ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة	363
1- مناقشة نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بعدالة الإجراءات وصراع العملية.	363
2- مناقشة نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بعدالة التعامل وصراع العلاقة.	364
ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء النظريات	365
1- مناقشة النتائج في ضوء النظريات السيكولوجية.	366
2- مناقشة النتائج في ضوء النظريات السوسيولوجية.	367
رابعا: الاستنتاج العام للدراسة	37
1-نتائج متغير العدالة التنظيمية.	371
2-نتائج متغير الصراع التنظيمي.	373
3-نتائج العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي.	374
خلاصة	346
الخاتمة	377
قائمة المراجع	381
الملاحق	390

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح عدد المرات التي تم الحصول فيها على علاقات إحصائية دالة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد المواطنة التنظيمية مع متوسط هذه العلاقات	77
02	الجدول يوضح الفرق بين هذه الأصناف الثلاثة للأفراد	82
03	الجدول يلخص العلاقات بين الأبعاد الثلاثة للصراع التنظيمي	103
04	جدول يلخص نتائج دراسة "ألموست وآخرون	169
05	جدول يلخص نتائج دراسة "شوي"	170
06	جدول يلخص نتائج دراسة "إقبال وآخرون"	172
07	جدول ر يلخص نتائج دراسة "بيكديمير و كوكوغلو و غوركان"	174
08	جدول يلخص نتائج دراسة "بوكنوغ و دو كليرك"	175
09	جدول يلخص نتائج دراسة "كيروين و جوردن و تورنر"	176
10	جدول يقدم مقارنة بين الدراسات السابقة	178
11	جدول يوضح توزيع عمال المؤسسة وفق نوع العقد والمستوى التنظيمي	188
12	جدول يوضح توزيع عبارات العدالة التنظيمية على أبعادها الثلاثة	195
13	جدول يوضح توزيع عبارات الصراع التنظيمي على أبعاده الثلاثة	195
14	جدول يوضح صدق عبارات بعد عدالة التوزيع	198
15	جدول يوضح صدق عبارات بعد عدالة الإجراءات	199
16	جدول يوضح صدق عبارات بعد عدالة التعامل	200
17	جدول يوضح صدق عبارات بعد صراع المهمة	200
18	جدول يوضح صدق عبارات بعد صراع العملية	201
19	جدول يوضح صدق عبارات بعد صراع العلاقة	201
20	جدول يوضح ثبات عبارات بعد عدالة التوزيع، الإجراءات والتعامل	202
21	جدول يوضح ثبات عبارات بعد صراع المهمة، العملية والعلاقة	203
22	جدول يوضح توزيع أفراد العينة على المستويات التنظيمية الثلاثة	205

23	جدول يوضح توزيع الاستمارات المحصلة على المستويات التنظيمية	206
24	الجدول يوضح الفروق بين الذكور والإناث من حيث الأقدمية في المؤسسة	208
25	الجدول يوضح الفروق بين الذكور والإناث من حيث المستوى التنظيمي	208
26	الجدول يوضح الفروق بين الذكور والإناث من حيث أعمارهم	209
27	الجدول يوضح الفروق بين الفئات العمرية للعمال من حيث أقدميتهم وجنسهم	210
28	الجدول يوضح الفروق بين الفئات العمرية المختلفة من حيث الترقية	211
29	الجدول يوضح الفروق بين المستويات التنظيمية من حيث الانتماء للنقابة	212
30	الجدول يوضح الفروق بين الإطارات من حيث الانتماء للنقابة حسب أقدميتهم	213
31	الجدول يوضح الفروق بين الفئات الأجرية من حيث المستوى التنظيمي	214
32	جدول يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل نوعية الحوافز المادية	219
33	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الفرق بين الشهادة التي يمتلكها العامل والشهادة التي تم توظيفه على أساسها ومدى تناسب أجر العامل مع مؤهلاته العلمية	220
34	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية ومدى تناسب أجر العامل مع مؤهلاته العلمية	221
35	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي ومدى تناسب أجر العامل مع مؤهلاته العلمية	222
36	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الشهادة مقارنة بشهادة المشرف ومدى تناسب أجر العامل مع مؤهلاته العلمية	223
37	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية ومدى تناسب أجر العامل مع مسؤولياته	224
38	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى الوظيفي ومدى تناسب أجر العامل مع مسؤولياته	225
39	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية ومدى تناسب الأجر مع أقدمية العامل	226
40	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية ومدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول في العمل	227
41	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول في العمل	228
42	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي ومدى تناسب التعويضات مع الجهود الإضافية للعامل	229
43	جدول يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل نوعية المهام	231

44	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الجنس و ومدى تناسب مهام العمل مع قدرات للعامل	232
45	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية ومدى تناسب حجم العمل مع أقدمية للعامل	233
46	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي ومدى تناسب حجم العمل مع أقدمية للعامل	234
47	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الالتحاق بالمؤسسة مقارنة بالمشرف ومدى تناسب حجم العمل مع أقدمية للعامل	235
48	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي ومدى تناسب أعباء العمل مع المؤهلات العلمية للعامل	236
49	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الشهادة مقارنة بشهادة المشرف ومدى تناسب أعباء العمل مع المؤهلات العلمية للعامل	237
50	جدول يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل المساواة	237
51	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف ومدى وجود زملاء يتقاضون نفس الراتب ويبذلون جهودا أقل	239
52	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الشهادة مقارنة مع شهادة المشرف ومدى وجود زملاء يتقاضون نفس الراتب ويبذلون جهودا أقل	240
53	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الجنس ومدى وجود زملاء يتقاضون نفس الراتب وليس لهم مهام أقل من العامل	241
54	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية ومدى وجود زملاء يتقاضون نفس الراتب وليس لهم مهام أقل من العامل	241
55	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية ومدى وجود زملاء يتقاضون نفس الراتب وليس لهم نفس المؤهلات العلمية للعامل	243
56	جدول يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل الحاجة	243
57	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي ومدى مراعاة المشرف للمصلحة الشخصية للعامل	244
58	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الانتماء للنقابة ومدى مراعاة المشرف للمصلحة الشخصية للعامل	245
59	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف ومدى أخذه الظروف الشخصية للعامل بالحسبان عند تكليفه بالمهام	246
60	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الالتحاق بالعمل مقارنة بالمشرف وتوزيع وسائل العمل حسب حاجة الموظفين إليها	247
61	جدول يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل أخلاقية الإجراءات	248

62	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الالتحاق بالمؤسسة مقارنة بالمشرف وتميز قراراته باحترام القانون الداخلي للمؤسسة	249
63	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الشهادة مقارنة بشهادة المشرف وتميز قراراته باحترام القانون الداخلي للمؤسسة	250
64	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الجنس واهتمام المشرف بالحقوق الوظيفية للعامل	251
65	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي وتميز قرارات المشرف باحترامها لأخلاقيات المجتمع	252
66	جدول يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل دقة الإجراءات	253
67	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية واتخاذ المشرف لقراراته بناء على معلومات كافية	254
68	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الجنس واتخاذ المشرف لقراراته بناء على معلومات دقيقة	255
69	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف واتخاذه لقراراته بناء على أسباب منطقية	256
70	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الجنس واتخاذ المشرف لقراراته بناء على معلومات صحيحة	257
71	جدول يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل تمثيل الإجراءات	257
72	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي وعدم تفاجأ العامل من القرارات التي يتخذها المشرف	258
73	جدول يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل انسجام الإجراءات	259
74	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الالتحاق بالمؤسسة مقارنة مع المشرف وتطبيقه للقرارات الإدارية على كل الموظفين بلا استثناء	260
75	جدول يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل الاحترام في التعامل	260
76	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الشهادة مقارنة مع شهادة المشرف وتعامله مع العامل بسلوكيات مقبولة	261
77	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث العمر وتعامل المشرف مع العامل باحترام	262
78	جدول يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل السلوك اللبق	263
79	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الشهادة مقارنة بشهادة المشرف واستشارته للعامل قبل اتخاذ القرارات	264
80	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية وحرص المشرف على إشاعة روح التعاون بين الموظفين	265

81	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف وإتاحته المجال لمناقشة القرارات	266
82	جدول يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل شرح الإجراءات	266
83	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف وتبريره للقرارات التي يتخذها	268
84	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث العمر وإتاحة المشرف للعامل فرصة للتعبير	269
85	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الشهادة مقارنة بشهادة المشرف وشرح المشرف للقرارات	270
86	جدول يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل الصدق في التعامل	270
87	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث العمر وتعامل المشرف بصراحة	271
88	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف وتعامل المشرف بصراحة	272
89	جدول يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل الاختلاف في الأفكار	278
90	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية واختلاف الأفكار مع أفكار الزملاء	279
91	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف واستحواذ الزملاء على أفكار العامل	280
92	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية واختلاف وجهات النظر حول العمل مع وجهات نظر الزملاء	282
93	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية والاختلاف مع الزملاء من حيث الهدف من المهام	283
94	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف والاختلاف مع الزملاء من حيث الهدف من المهام	284
95	جدول يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل الاختلاف في التخطيط	285
96	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الالتحاق بالمؤسسة مقارنة بالمشرف والاختلاف مع الزملاء من حيث حلول المشاكل	286
97	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية والاختلاف مع الزملاء حول القرارات التي يتخذونها	287
98	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي والاختلاف مع الزملاء حول القرارات التي يتخذونها	288
99	جدول يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل ضعف التنسيق	290
100	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي وتداخل المهام مع مهام الزملاء	291

101	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الالتحاق بالمؤسسة مقارنة بالمشرف والالتحاق بالمؤسسة مقارنة مع المشرف	292
102	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف وطبيعة العلاقة مع المشرف	293
103	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية والتعاون مع الزملاء عند انجاز المهام	295
104	جدول يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل الاختلاف في التنفيذ	296
105	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية ومساعدة الزملاء	297
106	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية والتزام الزملاء بتنفيذ مهامهم	298
107	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف والاختلاف مع الزملاء حول طريقة انجاز المهام	300
108	جدول يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل التجنب	301
109	جدول رقم (109) يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف وتجنب التعامل مع الزملاء	302
110	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث العمر و إلقاء التحية على الزملاء	303
111	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي وإلقاء التحية على الزملاء	304
112	جدول يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل ضعف الانسجام	305
113	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف والغضب من الزملاء	306
114	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث العمر و الانزعاج من الزملاء	307
115	جدول يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل توتر العلاقات	308
116	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية والتكلم عن الزملاء بالسوء	309
117	جدول يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية والخلافات مع الزملاء	311
118	جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين عدالة التوزيع وصراع العملية	317
119	جدول يوضح الفروق بين عبارة يتناسب أجري مع مؤهلاتي العلمية وعبارة لا يوجد تنسيق بيني وبين زملائي عند إنجاز المهام الموكلة إلينا	320
120	جدول يوضح الفروق بين عبارة يتناسب حجم العمل الذي أكلف به مع أقدميتي المهنية وعبارة أختلف مع زملائي حول طريقة توزيع المهام لتنفيذ العمل	321
121	جدول يوضح الفروق بين عبارة يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع الجهد الذي أبذله في العمل وعبارة لا يوجد تعاون بيني وبين زملائي عند إنجاز المهام الموكلة إلينا	322
122	جدول يوضح الفروق بين عبارة يأخذ المشرف بالحسبان ظروفي الخاصة عند تكليفي بإنجاز المهام وعبارة لا أساعد زملائي عندما يحتاجون ذلك	323

123	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التوزيع وصراع العملية من حيث متغير الجنس	325
124	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التوزيع وصراع العملية من حيث متغير الترقية	326
125	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التوزيع وصراع العملية من حيث متغير الالتحاق بالمؤسسة مقارنة بالمشرف	327
126	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التوزيع وصراع العملية من حيث متغير الأقدمية	328
127	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التوزيع وصراع العملية من حيث متغير المستوى التنظيمي	329
128	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التوزيع وصراع العملية من حيث متغير العلاقة مع المشرف	330
129	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التوزيع وصراع العملية من حيث متغير الشهادة مقارنة بشهادة المشرف	331
130	جدول يوضح العلاقة بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة:	332
131	جدول يوضح الفروق بين عبارة يظهر المشرف اهتماما بحقوقي الوظيفية وعبارة تختلف وجهات نظري حول العمل مع وجهات نظر زملائي	334
132	جدول يوضح الفروق بين عبارة "يتخذ المشرف القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية" وعبارة "أتفق مع زملائي حول الهدف من المهام التي نقوم بها"	335
133	جدول يوضح الفروق بين عبارة "لا تفاجؤني القرارات التي يتخذها المشرف بحقي" وعبارة "أختلف مع زملائي في الحلول التي يختارونها لحل المشاكل المتعلقة بالعمل"	336
134	جدول يوضح الفروق بين عبارة "يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء" وعبارة "أفكاري تختلف عن أفكار زملائي"	337
135	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة من حيث متغير جنس المشرف	338
136	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة من حيث متغير الالتحاق بالمؤسسة مقارنة بالمشرف	339
137	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة من حيث متغير الأقدمية	340
138	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة من حيث متغير المستوى التنظيمي	340
139	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة من حيث متغير طبيعة العلاقة مع المشرف	341
140	جدول يوضح الفروق في العلاقة الإرتباطية بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة من حيث متغير الشهادة مقارنة بشهادة المشرف	342

141	جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين عدالة التعامل وصراع العلاقة	343
142	جدول يوضح الفروق بين عبارة "يتعامل معي المشرف باحترام" وعبارة "لا ألقي التحية على زملائي"	345
143	جدول يوضح الفروق بين عبارة "يتيح لي المشرف المجال لمناقشة القرارات التي يتخذها" وعبارة "أتجنب التعامل مع زملائي"	346
144	جدول يوضح الفروق بين عبارة "يحرص المشرف على إشاعة روح التعاون بين الموظفين" وعبارة "توجد خلافات شخصية بيني وبين زملائي"	347
145	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التعامل وصراع العلاقة من حيث متغير جنس المبحوث	348
146	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التعامل وصراع العلاقة من حيث متغير الإلتحاق بالمؤسسة بقارنة بالمشرف	349
147	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التعامل وصراع العلاقة من حيث متغير المستوى التنظيمي	350
148	جدول يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التعامل وصراع العلاقة من حيث متغير طبيعة العلاقة مع المشرف	351

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشكل يوضح معالم الإشكالية البحثية.	31
02	شكل يوضح النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية العامة	46
03	يوضح النموذج الإفتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الأولى	47
04	شكل يوضح النموذج الإفتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثانية	48
05	شكل يوضح النموذج الإفتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثالثة	49
06	الشكل يوضح المتغيرات المؤثرة في العدالة التنظيمية والمتأثرة بها	80
07	الشكل يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصراع التنظيمي في دراسة القطب والخشالي	101
08	الشكل يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصراع التنظيمي في دراسة كروين ودوهرتي	101
09	الشكل يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصراع التنظيمي في دراسة بوك وناير ودينرلين	102
10	الشكل يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصراع التنظيمي في دراسة شيلدرمان	102
11	شكل يوضح معيار الحكم على طبيعة العلاقة بين أبعاد ومتغيرات الدراسة الراهنة والدراسات السابقة	198
12	شكل يوضح تحقق النموذج الإفتراضي للفرضية الجزئية الأولى	358
13	شكل يوضح تحقق النموذج الإفتراضي للفرضية الجزئية الثانية	361
14	شكل يوضح تحقق النموذج الإفتراضي للفرضية الجزئية الثالثة	363

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شبكة الملاحظة	391
02	دليل المقابلة مع الإداريين	393
03	دليل المقابلة مع العمال	395
04	الاستمارة	397
05	توزيع عمال المؤسسة حسب المديريات والمستويات التنظيمية	402
06	الترخيص بإجراء الدراسة الميدانية	404
07	ملخص الأطروحة	406

مقدمة

مقدمة:

عرف العالم منذ القرن الماضي تطورا ملحوظا في التشريعات الخاصة بالمؤسسة، والتي تشكل الأساس التعاقدي لأي علاقة عمل. فتحسنت ظروف العامل وازدادت حقوقه الوظيفية المادية والاجتماعية بفضل تشريعات لا تأخذ بالاعتبار أرباح رب العمل فقط، بل تحترم خصوصية العامل وإنسانيته واحتياجاته وتحفظ كرامته.

وفي خضم هذه التطورات التشريعية ظهرت نظريات تركز على دراسة عدالة العلاقات المهنية في المؤسسة، حيث انطلقت من التركيز على عدالة التوزيع للموارد المادية والمهام داخل المؤسسة، إلى عدالة الإجراءات التي تحكم ذلك التوزيع، لتصل في النهاية للبحث في عدالة التعاملات بين أطراف علاقة العمل.

لكن ورغم كل تلك الجهود النظرية والاجتهادات التشريعية بقيت علاقات العمل تتميز بصراعات بين إدارة المؤسسة ممثلة غالبا بالمشرفين وبين العمال. هذه الصراعات التنظيمية تختلف في شدتها ووضوحها، فهي تبدأ بصراع خفي قد يجهله صاحبه، لكن مؤشراته تبدو على سلوكه، ليصل إلى صراع معلن وصريح، قد يتحول إذا انتشر بين عدد كبير من العمال لإضراب عن العمل، يعطل تنفيذ المؤسسة لأهدافها، ويسبب تدهورا في العلاقات الاجتماعية بين أفرادها.

في هذه الدراسة تم البحث في العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة المينائية بسكيكدة، للتأكد من دلالتها عن طريق تفكيك أبعاد المتغيرين وقياس العلاقات الارتباطية بين مؤشراتهما، واستغلال البيانات الشخصية من أجل رصد الفروق الإحصائية بين مختلف الفئات العمالية من حيث اتجاه أفرادها نحو متغيري الدراسة من جهة ومدى تأثير درجة العدالة التنظيمية في شدة الصراع التنظيمي لديهم.

ولتحقيق هذا المسعى انقسمت الدراسة الراهنة إلى جانبين، الأول نظري والثاني ميداني، يضمان تسعة فصول متكاملة ومتسلسلة فيما بينها كما يلي:

- الفصل الأول تضمن أسباب ومبررات اختيار الموضوع وأهداف الدراسة بالإضافة إلى المشكلة البحثية وتساؤلاتها وفرضياته، وكذا مفاهيم الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.
- الفصل الثاني تضمن متغير العدالة التنظيمية، من حيث أبعادها والعلاقة بينها، بالإضافة إلى محدداتها والآثار المترتبة عنها، وكذا أنواع الأفراد في تعاملهم مع هذا المتغير داخل المؤسسة، وفي الأخير النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية.
- الفصل الثالث تضمن متغير الصراع التنظيمي، من حيث أبعاده والعلاقة بينها، بالإضافة إلى محدداته والآثار المترتبة عنه، وكذا مستويات شدته ومراحل تطوره داخل المؤسسة، ثم استراتيجيات مواجهته والحد من آثاره السلبية، وفي الأخير النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية.
- الفصل الرابع تم تخصيصه لعرض الدراسات السابقة التي شكلت التجسدات الامبريقية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي. حيث انقسم الفصل إلى أربعة أقسام، الأول تم فيه عرض الدراسات الجزائرية والثاني الدراسات العربية أما الثالث تم فيه عرض الدراسات الأجنبية التي تطرقت لمتغيري العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي، وفي الأخير تمت مناقشة نتائج الدراسات السابقة في ظل فرضيات الدراسة من اجل تسهيل عملية المقارنة بينها وبين نتائج الدراسة الراهنة.
- الفصل الخامس حيث ضم هذا الفصل تحديدا لمجالات الدراسة الثلاثة الجغرافي والبشري والزمني، بالإضافة إلى احتواءه على المنهج المتبع الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات، امتدادا إلى عينة الدراسة وطريقة اختيارها ثم خصائصها.
- الفصل السادس خصص لقياس التجسدات الامبريقية لمتغير العدالة التنظيمية، حيث تم حساب اتجاهات المبحوثين نحو العبارات التي تقيسه، ثم مقاطعة هذه الإجابات مع

المتغيرات الشخصية للتعرف على الفروق بين إجابات المبحوثين من مختلف الفئات العمالية.

- الفصل السابع خصص لقياس التجسدات الامبريقية لمتغير الصراع التنظيمي، حيث تم حساب اتجاهات المبحوثين نحو العبارات التي تقيسه، ثم مقاطعة هذه الإجابات مع المتغيرات الشخصية للتعرف على الفروق بين إجابات المبحوثين من مختلف الفئات العمالية.
- الفصل الثامن خصص للعلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع، واللذان تم حساب الارتباطات الإحصائية بين درجات أبعادهما الكلية، وكذا مؤشراتهما. ثم امتد التحليل ليشمل الفروق بين مختلف الفئات العمالية من حيث اتجاه وشدة هذه العلاقات بين الأبعاد، بالإضافة إلى مقاطعة بعض العبارات التي تنتمي لكل المتغيرين.
- أما الفصل التاسع فقد تم فيه عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات، وكذا نتائج الدراسات السابقة، بالإضافة إلى مناقشتها في ضوء النظريات. وفي الأخير تم عرض النتيجة العامة للدراسة.

الفصل الأول

الإطار التصوري للدراسة

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة.

تمهيد

أولا: أسباب ومبررات اختيار موضوع الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية.

ثانيا: أهداف الدراسة.

1-الأهداف النظرية.

2-الأهداف الميدانية.

ثالثا: الإشكالية البحثية وتساؤلاتها.

رابعا: الجهاز المفاهيمي للدراسة

1. العدالة التنظيمية.

2. الصراع التنظيمي.

خامسا: فرضيات الدراسة.

سادسا: مصادر الدراسة

تمهيد:

تساهم العدالة التنظيمية في التقليل من درجة الصراع التنظيمي، حيث تؤكد مختلف الأدبيات العلمية على أهمية توزيع الموارد المادية حسب الإستحقاق والتطبيق الدقيق غير المنحاز للوائح التنظيم والتعامل مع العمال بطريقة محترمة وصادقة، كعوامل فاعلة في التقليل من درجة الخلافات بينهم حول الخطط والأهداف، وزيادة التنسيق عند تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم، بالإضافة إلى تقوية العلاقات والحد من توترها فيما بينهم.

إلا أن بعض الأدبيات العلمية والدراسات الإمبريقية لم تركز على تقديم مقاربة نظرية تجمع بين هذين المتغيرين في البيئة التنظيمية، كما تعاملت منهجيا مع أبعادهما كوحدة نظرية متناسقة ودرست الارتباطات فيما بينها على مستوى الأبعاد دون التعمق إلى مستوى الدلائل والمؤشرات.

ضمن هذا السياق، تأتي الدراسة الراهنة كمحاولة لتقديم تصور نظري للعدالة التنظيمية في علاقتها بالصراع التنظيمي، منطلقة من تعريفات إجرائية واضحة مبنية على أبعاد ومؤشرات ملموسة شكلت القاعدة الأساسية لصياغة الفرضيات البحثية وبناء أدوات الدراسة، مراعية لتباين الأوزان النسبية لآثار وانعكاسات الخصائص الشخصية والتنظيمية على العلاقة المدروسة.

أولا: مبررات اختيار موضوع العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

لقد أصبحت المنافسة بين المؤسسات اليوم قائمة على قدرتها على جذب الكفاءات وتوظيفها واستقرارها، وهذا عن طريق السعي لتوفير مناخ تنظيمي يتميز بدرجة من الانسجام والراحة، وخال من الصراعات والخلافات حول الآراء والأفكار وطرق تنفيذ المهام التي تتعدى الطابع التنافسي لتصل إلى درجة من الحدة تتسبب فيها بتعطيل العمل والحيلولة دون تحقيق أهداف المؤسسة.

حيث تؤكد الدراسات أن الصراع التنظيمي يؤدي في حال ارتفاع حدته إلى ضعف معدلات الأداء بسبب الخلافات حول المهمات ذات الأولوية، مما يشتت الجهود ويضعف التنسيق بين العمل، كما يعتبر عاملا رئيسيا في ضعف التعاون بين العمال نظرا للتنافس على أدوات الانتاج وموارده، مما يقلل من الثقاة فيما بينهم والتي تؤدي مع الوقت لضعف أو انعدام الثقة في المؤسسة التي يعملون بها. كل هذه النتائج السلبية للصراع التنظيمي تساهم بدرجة كبيرة في تقليل التزام العمال وولائهم، وتفكيرهم في ترك مؤسستهم نحو أخرى توفر لهم مناخا تنظيميا أفضل.

وخلق هذا الجو الإيجابي لن يتأتى إلا من خلال توفير عدد من العوامل تعتبر العدالة التنظيمية من أبرزها. حيث تسعى المؤسسات إلى توفير قوانين تضمن عدالة توزيع مواردها المادية بين عمالها، وتطبيق قواعدها التنظيمية بطريقة واضحة وغير متحيزة، ونشر سلوكيات تقوم على الاحترام والصدق، من أجل التقليل من النزاعات والصراعات بين أعضائها، وهو ما أقرته مختلف النظريات التنظيمية بدئا من نظرية الإدارة العلمية، وإن كانت ركزت على عدالة التوزيع المادي كالأجور أكثر من تركيزها على الأبعاد الأخرى.

إلا أن التركيز على هذه المكونات المادية دون الاهتمام بالجوانب الإجرائية والسلوكية أدى تدريجيا لظهور تنافس غير مضبوط، غالبا ما كان يؤدي لتعطيل العمل نظرا لعدم ضبطه بقواعد واضحة ومبنية على معلومات كافية ودقيقة، ما دفع بالباحثين والمختصين إلى الاهتمام بمجال التفاعل بين الفرد العامل وزملائه، فظهرت نتيجة لذلك نظريات تنظيمية أخرى كنظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات، ونظرية العاملين.

كل هذه النتائج التنظيمية جعلت من دراسة موضوع العدالة التنظيمية مطلبا مجتمعيا وتنظيميا تسعى العديد من الدراسات لإبراز أهميته، وتعمل المؤسسات على

تطبيق مبادئه، بغية تحقيق درجة عالية من الانسجام بين أعضائها، توفر مناخا مناسبا لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

لذلك تسعى المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، والمؤسسة المينائية بسكيكدة بصفة خاصة، كغيرها من المؤسسات العالمية إلى تحقيق التميز والمحافظة على مواردها البشرية، من خلال العمل على توفير مناخ التنظيمي يتميز بتوزيع الموارد المادية بطريقة قائمة على قواعد تنظيمية دقيقة وغير منحازة، وإجراءات مبنية على معلومات كافية مقنعة للعامل ومحترمة لحقه في الاستفسار عن أسبابها والطعن فيها. كل هذا بغرض توفير قدر عال من التوافق بين العمال تجاه أهداف المنظمة، وتحقيق التنسيق بين نشاطاتهم في جو يسوده التعاون والتنافس الإيجابي المؤديان للإبداع والتجديد والتحسين في مناهج العمل وفي جودته.

ويعتبر هذا الموضوع في صلب تخصص إدارة وتنمية الموارد البشرية، ومن المواضيع القابلة للدراسة والفحص الميداني لفرضياته، عن طريق مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسات السوسيو إمبريقية، بغرض تحديد طبيعة الارتباطات القائمة بين عدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات كأبعاد للعدالة التنظيمية، وصراع المهمة والعملية والعلاقة كأبعاد للصراع التنظيمي.

ثانيا: أهداف الدراسة:

إستنادا إلى الأسباب والمبررات السابقة، ومن خلال ما توصلت إليه الدراسات الامبريقية حول موضوع العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي من نتائج تباينت بتباين البيئات التنظيمية من حيث العناصر والمكونات من جهة، ومن حيث الخصائص السوسيومهنية للعمال من جهة أخرى، فضلا عن تباين الأطر النظرية والمنهجية التي

اعتمدتها هذه الدراسات، وفي ضوء إطلاعنا على واقع المؤسسة الجزائرية من خلال المؤسسة الوطنية للصناعات البلاستيكية بسكيكدة، والمؤسسة المينائية بسكيكدة في دراسات سابقة، فقد توزعت الأهداف التي تسعى إليها الدراسة الراهنة بين أهداف نظرية، وأخرى ميدانية، يمكن تحديدها فيما يلي:

1-الأهداف النظرية:

أ. ترتيب وتصنيف التراث النظري في ضوء المداخل النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

ب.بناء تصور نظري خاص في خضم التكاثر والتباين النظري حول موضوع الدراسة.

ج. إبراز نقاط التباين والاتفاق بين أهم الاتجاهات النظرية التي تناولت موضوع الدراسة.

2-الأهداف الميدانية:

أ. محاولة تحديد التجسدات الواقعية لمتغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

ب.محاولة تشخيص الواقع الفعلي للعدالة التنظيمية والفوارق بين العمال من حيث درجة إداكهم لها.

ج. محاولة معرفة درجة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، والفروق الإحصائية بين الفئات العمالية من حيث درجة إدراكهم لها.

د. محاولة تحديد الفوارق بين مختلف الفئات السوسيومهنية من حيث قوة واتجاه العلاقة بين متغيري الدراسة.

ثالثا: الإشكالية البحثية وتساؤلاتها

يعتبر الصراع التنظيمي من أبرز المتغيرات التنظيمية التي أولتها العلوم الإدارية والاجتماعية اهتماما في بحوثها، لما له من أثر على أداء المنظمة وجودة مخرجاتها. حيث أن قدرا محدودا من الصراع بين أفراد جماعة العمل يمكن أن يؤثر إيجابا على دافعيتهم عن طريق زيادة روح المنافسة بينهم وما ينتج عنها من أفكار جديدة تساهم في تقدم المنظمة، عن طريق تجديد طرق عملها وتطويرها. بينما يؤدي قدر عال من الصراع داخل الجماعة إلى التأثير سلبا على الأداء.

لقد أثبتت الدراسات أن الصراع التنظيمي يرتبط عكسيا بالالتزام التنظيمي والفعالية عند الموظفين ويؤثر سلبا على رضاهم عن فريق العمل، فيظهر تباين في الآراء والأفكار بين أعضاء مجموعة العمل، ويمكن أن يصل حدَّ الاتهام المتبادل بسرقتها – الأفكار– من طرف الزملاء.

كما يختلفون في وضع الأهداف وتفسير البيانات المتعلقة بالعمل مما ينجر عنه اختلاف حول القرارات الواجب اتخاذها والحلول اللازمة لحل المشكلات التي تصادفهم. بالإضافة إلى تذمر أعضاء المجموعة من طريقة توزيع المهام عليهم، وظهور خلل في التنسيق بينهم عند إنجازهم لها، مما يتولد عنه اختلافات في طريقة تنفيذها ينتهي بإهمالها وبضعف في الالتزام بها.

كل هذه الإختلالات على مستوى وضع الخطط للمهام وتنفيذها تؤدي لظهور توتر في العلاقة بين أعضاء المجموعة، حيث تزداد الخلافات والمشاجرات بينهم وتقل الثقة ويضعف الاتصال الداخلي.

ونظرا للآثار السلبية التي يمكن أن تنجم عن درجة صراع تنظيمي مرتفعة، فقد حاول الكثير من الباحثين تحديد العوامل المؤثرة فيه والتي تعتبر العدالة التنظيمية من

أبرزها. حيث يربط الكثير من الباحثين ارتفاع درجة الصراع التنظيمي بضعف العدالة داخل المنظمة، والذي يمكن أن يأخذ أشكالا متعددة.

فتوزيع الأجور والمكافآت الذي لا يكون قائما على الشهادة والمسؤوليات والأقدمية ولا يتناسب مع الجهود المبذولة يؤدي إلى مقارنة الفرد لما يحصل عليه مع ما يحصل عليه زملاؤه، مما يُحدِثُ عنده انزعاجا إذا رأى أنهم يحصلون على مُدخلات أعلى عن طريق تقديم مخرجات أقل فيتسبب ذلك في إضعاف التنسيق بينهم. كما أن عدم مراعاة المشرف لظروف العمال والموظفين التابعين له يساهم في نشوء عداوات تتحول إلى خلافات شخصية تؤدي في النهاية لتعطيل العمل.

أما على مستوى الإجراءات فإن عدم احترامها لأخلاقيات المجتمع يؤدي بالموظفين لإتباع سياسة التجنب حتى يقلِّلُوا من الاحتكاك بمشرفهم، مما ينتج عنه مشاكل على مستوى الاتصال داخل مجموعة العمل. كما أن افتقاد الإجراءات والقرارات المتخذة للدقة وانطلاقها من معلومات غير مكتملة يؤدي لنشوء توتر بين أفراد المجموعة والذي قد يرتفع مستواه أكثر إذا رافقته استحالة الطعن في القرارات وعدم القدرة على استئناف أحكامها، اللذين يمكن أن يتسببا في ظهور انعدام في الثقة بين أعضاء الفريق.

إضافة لعدالة التوزيع والإجراءات، تشكل عدالة المعاملات بعدا ذا تأثير كبير على الصراع التنظيمي، حيث يساهم عدم احترام المشرف لأعضاء مجموعته وعدم صدقه معهم في المعلومات التي يزودهم بها إلى مواجهة صعوبات في تنفيذ ما يطلبه منهم، حيث قد ينتج عنه اختلاف حول طريقة إنجاز المهام وعد الالتزام بالمدة المحددة لكل مهمة وقد يصل الأمر إلى الإهمال. كما أن عدم شرح المشرف للقرارات التي يتخذها ينتج عنه ظهور خلافات حولها، حيث يؤدي هذا لعدم اقتناع أعضاء المجموعة بها، وظهور اتجاه لمقاومة التغيير حتى وإن كان في صالح المنظمة وأعضائها. كل هذه الأشكال من

لا عدالة التعامل يمكن أن تتسبب في تعطيل العمل وضعف الأداء وعدم تحقيق الأهداف المسطرة.

ولقد توصلت الدراسات التي تم الإطلاع عليها لوجود ارتباطات عكسية لكنها ذات قيمة ضعيفة إلى متوسطة بين أبعاد كل من العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي، بالإضافة إلى كونها طبقت على منظمات أجنبية تختلف بيئتها عن البيئة الجزائرية. كما أن الدراسات الجزائرية والعربية الموجودة، ورغم اعتمادها على نفس أبعاد العدالة التنظيمية المتعارف عليها في العلوم الاجتماعية والإدارية، إلا أنها لم تقس ارتباطها مع أبعاد الصراع التنظيمي بل مع أبعاد متغير إستراتيجية إدارة الصراع، وهما متغيران مختلفان في التراث النظري، مما يجعل من نتائج تلك الدراسات غير قابلة للاستغلال.

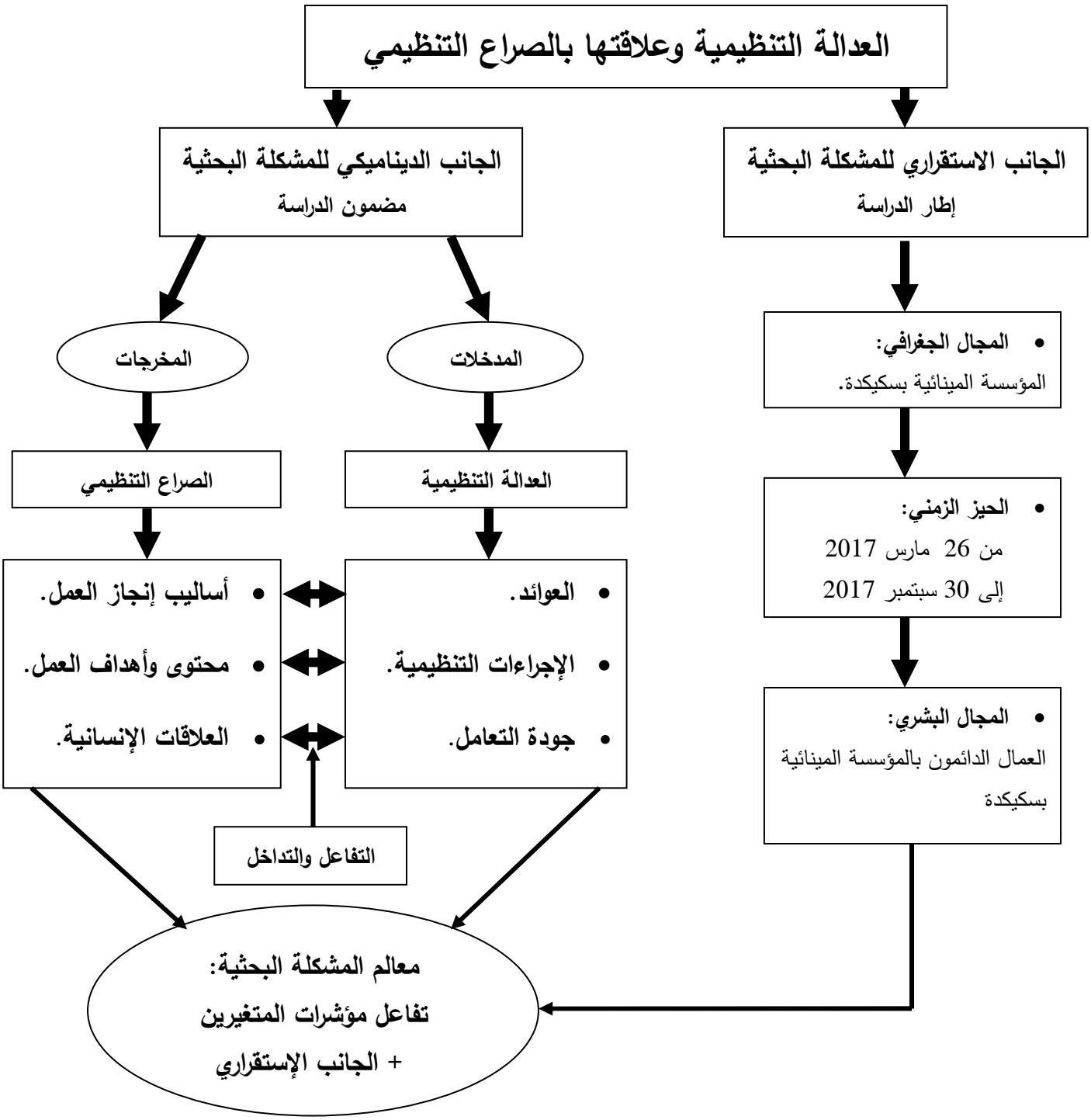
ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الراهنة تسعى لتقديم تشخيص وتفسير لطبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية التي حددت بعدالة التوزيع والإجراءات والتعامل، مع أبعاد الصراع التنظيمي المتمثلة في صراع المهمة والعملية والعلاقة، وهذا في المؤسسة المينائية بسكيكدة. حيث تتمحور الدراسة الراهنة حول السؤال المركزي التالي:

- ما طبيعة العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية ودرجة الصراع التنظيمي؟

والذي تفرعت عنه ثلاثة أسئلة هي:

- ما طبيعة العلاقة بين مستوى العوائد التي يحصل عليها العامل ودرجة الصراع حول أساليب وآليات انجاز العمل؟
- ما طبيعة العلاقة بين إدراك العامل لموضوعية الإجراءات التنظيمية ومستويات الصراع حول محتوى وأهداف العمل؟
- ما طبيعة العلاقة بين إدراك العامل لدرجة جودة معاملته ومستويات الصراع في منظومة العلاقات الإنسانية؟

والشكل رقم (01)* يوضح معالم الإشكالية البحثية.



* كل الأشكال والجداول والأفكار غير الموثقة هي من إنتاج الباحث.

رابعا: الجهاز المفاهيمي للدراسة

يعتبر المفهوم أداة بحثية توجه الدراسة وتحدد إطارها وحدودها من بدايتها إلى نهايتها، وتحدد أبعادها ومؤشراتها، وتضمنت الدراسة الراهنة مفهومين أساسيين هما العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي:

1-العدالة التنظيمية:

إختلفت نظرة الباحثين لمفهوم العدالة باختلاف تخصصاتهم ومقارباتهم، وكذا الحقب الزمنية التي عاشوها. فمن الإقتران بالخير والفضيلة عند قدماء اليونان، إلى ضرورة تعديها إلى مفهوم الإنصاف عند الفيلسوف "جون رولز"، تغيرت نظرة الشعوب لمفهوم العدالة في معناها الواسع، إلى أن ظهر مفهوم العدالة التنظيمية أواسط القرن الماضي. والذي تطور مفهومه هو الآخر، وتفرعت منه أبعاده على عدة مراحل.

ويختلف اللغويون على مفهوم واحد للعدالة حسب لسانهم وتاريخية الكلمة عندهم. ففي اللغة العربية يعرف قاموس "المنجد في اللغة" العدالة على أنها "التقويم والتسوية والإنصاف وهي ضد الظلم"[1]، كما جاءت في "القاموس المحيط" على أنها "ما قام في النفوس على أنه مستقيم والتسوية في الميزان وموازنته وهي ضد الجور"[2]. أما في «معجم التعريفات» فهي "الاستقامة على طريق الحق الذي تحدده الشريعة باجتناب ما هو محظور"[3].

يلاحظ من خلال التعريفات العربية لكلمة العدالة على أنها تشمل العديد من المرادفات التي ليس لها نفس المعنى، فهي تضم كلا من الاستقامة التي تعني السير على طريق تراه النفس مستقيما كما ورد في "القاموس المحيط" أو تحدده شريعة ما كما ورد في «معجم التعريفات». إضافة إلى التسوية والموازنة في الميزان، والتعامل مع طرفين أو

[1] – لويس معلوف، المنجد في اللغة، ط19.(بيروت: المطبعة الكاثوليكية، د.س)،ص491.

[2] – محمد الفيروزابادي، القاموس المحيط، ط08. (لبنان: مؤسسة الرسالة للنشر، 2004)،ص 1030.

[3] – محمد الجرجاني، معجم التعريفات (مصر: دار الفضيلة للنشر، 2004)،ص 124.

أكثر انطلاقا من نفس القواعد وتطبيق نفس المعايير للحكم عليهم. أما الإنصاف، فهو وإن كان اللغويون يعتبرونه مرادفا للعدالة يختلف عنها، وسيتم تحديد الفرق بينها في العنصر التالي. بينما التعريفان الأول والثاني يؤكدان على أن العدالة عكس الظلم والجور، يُلاحَظ أن التعريف الثالث يربط تحققها بتجنب ما هو محظور، أي أنه يربط تحققها باحترامها لقواعد محددة مسبقا.

ونظرا لكون المتغير المستقل للدراسة وهو العدالة التنظيمية مشتق من كلمة العدالة بمفهومها الغربي وهي «Justice»، وجب التطرق لأصل هذه الكلمة "Etymologie". فأصل كلمة "Justice" هو لاتيني من "Jus" ومعناه "القانون أو ما هو مسموح به دينيا"[1]، وهناك من يرى أن علاقة كلمة العدالة بالبعد الديني أقوى من هذا، حيث يذهب باحثون من أمثال "روبرت جاكوب" "Jacob Robert" إلى أنه يعود إلى الكلمة اليونانية "Ius" ومعناها "صلصة القرابين التي تقدم للآلهة"[2] حيث يعتبر رد الجميل للآلهة عن طريق تقديم قرابين أحد أوجه العدالة، وهو نفس الأصل الذي اشتقت من كلمة "Jus" اللاتينية. حيث وقبل ظهور الأنظمة الوضعية، ارتبط العدل بالقوانين الدينية التي حددت المسموح والممنوع ومشتقة من نصوص مقدسة.

بالنسبة لمرادف كلمة "Justice" الانجليزي باللغة العربية فقد ترجمه قاموس "أكسفورد" على أنه "العدل والإنصاف"[3]، ويضيف قاموس «المورد» أنه "تقدير الشيء حق قدره"[4]. ويلاحظ نفس الترجمة من الفرنسية إلى العربية حيث نجدها في قاموس "القاموس" مترجمة إلى "العدل والإنصاف "[5]. ويمكن ملاحظة أن كلمة "Justice" في اللغتين الانجليزية والفرنسية ترجمت إلى كلمتين هما العدالة والإنصاف، كما تمت إضافة صفة تقدير الشيء

[1] – **Article numérique** : http://www.toupie.org/Dictionnaire/Justice.htm consulté le 23 /11/ 2016.

[2] – Robert Jacob, « Jus ou la cuisine romaine de la norme», *Revue droit et culture*, N48, (2004) : P11.
Lien de l'article: https://droitcultures.revues.org/1647 consulté le 23 /11/ 2016.

[3]– محمد بدوي، قاموس أكسفورد المحيط: إنجليزي–عربي (لبنان: دار أكاديميا للنشر، 2003)،ص 573.

[4]– منير البعلبكي، قاموس المورد: انجليزي–عربي (لبنان: دار العلم للملايين للنشر، 1970)، ص497.

[5]– محمد سعيد، قاموس القاموس: فرنسي – عربي (لبنان: دار الكتب العلمية، 2004)،ص 473.

حق قدره عليها، وهذا يشبه ما ذهب إليه اللغويون العرب حين ربطوا بين العدالة وتسوية الميزان، حتى لا يأخذ أي كان أكثر من حقه. والملفت للنظر أن كل القواميس المذكور أوردت اشتقاقا لكلمة "Justice" وهو "Justifiable"، وترجمتْها على أن معناها "قابل للتبرير"[1]، وهذا يعني أن العدالة يشترط فيها امتلاكها لخلفية محددة مسبقا ومبنية على معايير تحدد ما هو عادل من الأفعال، بحيث يجب أن يمتلك أي فعل مبررات متفق على سلامتها حتى يمكن وصفه بالعدل، وهذا يتماشى مع ما أوردته القواميس العربية التي اشترطت في العدالة أن تكون متماشية مع شريعة وقانون ينظر إليه على أنه "الحق".

أما اصطلاحا، فهناك العديد من التعاريف التي تناولت مصطلح العدالة التنظيمية، وقد اختلفت حسب المقاربة التي يتبناها أصحابها، والأبعاد التي اعتمدوها في تعريفاتهم. وفيما يلي سيتم التطرق إلى عدد من التعاريف والجوانب التي ركزت عليها والتي أهملتها.

ويعد تعريف "آدمز" "Adams" من أوائل التعاريف التي تناولت مصطلح العدالة التنظيمية وأشهرها، حيث يعرفها على أنها "الشعور بالإنصاف الناتج عن عملية تبادل، تشبه أي عملية تبادل تجاري، تكون بين الموظف ورب العمل"[2]. نجد في هذا التعريف مقارنة بين الشعور بالعدالة التنظيمية والشعور بعدالة أي تبادل تجاري، يقارن فيه الفرد بين ما قدمه من سلعة أو خدمة مع ما حصل عليه بالمقابل، حيث أنه إذا كان ما حصل عليه أقل مما قدمه يشعر الفرد بعدم وجود عدالة في عملية التبادل. كما يلاحظ أن هذا التعريف ركز فقط على الجوانب المادية لعملية التبادل وأهمل الجوانب التنظيمية غير الملموسة والإجرائية، إضافة إلى إهماله للجوانب الإنسانية، وهذا ما سيتداركه الباحثون اللذين تابعوا دراسة متغير العدالة التنظيمية فيما بعد.

[1]– منير البعلبكي، مرجع سبق ذكره،ص 497.

[2] –Claude Levy–Leboyer, La motivation au travail: modèles et stratégies, (France: Editions d'organisation, 2006), P80.

ويتفق "رو" "Rue" في تعريفه للعدالة التنظيمية مع التعريف السابق، حيث يرى أنها "محصلة التناسب بين الجهود المبذولة والعوائد المترتبة عنها"[1]، حيث يركز على البعد التناسبي والتبادلي بين جهود الفرد والعوائد التي تترتب عنها.

كما يضيف "آدمز" "Adams" أن العدالة التنظيمية هي "مقارنة الفرد معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل فرد آخر، فإذا تساوى المعدلان فإن الفرد يشعر بالعدالة"[2]. في هذا التعريف يبرز "آدمز" "Adams" أهمية المقارنة عند الحكم على درجة العدالة التنظيمية، حيث يتضح من هذا التعريف أنه لا يهم فقط تصور الفرد عن عدالة معدل المجهود المبذول مع ما يحصل عليه من المنظمة، بل أن هذا التصور تحكمه عملية المقارنة بين ما يحصل عليه الفرد و ما يحصل عليه زملاؤه الذين يبذلون نفس الجهد.

ويتفق "بيرن" "Byrne" في تعريف للعدالة التنظيمية مع "آدمز" "Adams" حيث عرفها على أنها "قيام الأفراد العاملين بمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل"[3]، حيث ركز هو الآخر على مبدأ المقارنة مع الزملاء، حيث أن العدالة التنظيمية تتعدى مفهوم التبادل بين فرد ومنظمة إلى المقارنة بين معدلات هذا التبادل مع الزملاء.

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها كانت تغطي الجانب المادي التبادلي بين ما تقدمه المنظمة للفرد مقابل جهوده، بالتناسب مع الزملاء. إلا أن هذه التعريفات تبقى قاصرة ولم تغطي الجانب الإجرائي والتعاملي للعدالة التنظيمية، والذي حاولت التعريفات التالية أن تشمله. حيث عرَّف كل من "مور" "Moor" و"سال" "Saal" العدالة التنظيمية على أنها "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد

[1]– محمد دويدار، "أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين بهيئة ميناء دمياط"، المجلة المصرية للدراسات التجارية بجامعة المنصورة 35، 03 (2011)، ص 185.

[2]– حمزة معمري، "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، 2014)، ص 66.

[3] – محمد دويدار، المرجع نفسه، ص 185.

بالمنظمة"[1]. يركز هذا التعريف على الجانب الإجرائي للعدالة التنظيمية، من حيث التزام المنظمة بالمساواة بين موظفيها ونزاهة علاقتها بهم، والذي يعد بعدا مهما من أبعاد العدالة التنظيمية.

ورغم أهمية كل من البعدين التوزيعي والإجرائي اللذان شملتهما التعاريف السابقة، إلا أنها أهملت البعد التعاملي، الذي تم التركيز عليه في تعريف "غريبنبيرغ" "Greenberg" و"كروبانزانو" "Cropanzano" اللَّذان يريان أن العدالة التنظيمية هي "إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من طرف المنظمة"[2]، وتعريف "كول" "Cole" الذي يرى أنها"الدرجة التي يعتقد بها العاملون بأن النتائج التي يتلقونها وطرق معاملتهم داخل المنظمة نزيهة وعادلة"[3]. حيث تركز هذه التعاريف على عدالة التعاملات بين الفرد والمنظمة، والتي يجب أن تكون حسب وصفهم منصفة ونزيهة.

يلاحظ مما سبق أن التعاريف كانت مركزة على أحد أبعاد العدالة التنظيمية فقط وأهملت البعدين الباقيين. لكن هناك من التعاريف من كانت شاملة كتعريف "كاريكار" "Karrikar" و"ويليامز" "Williams" اللَّذان يعرفانها على أنها "الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.

وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية"[4]. يلاحظ من خلال هذا التعريف أن العدالة التنظيمية عبارة عن حكم ذاتي ونسبي يبنيه الفرد، وأن هذا الحكم يتأثر بطريقة تعامل المدير أو المسئول معه على المستوى الوظيفي

[1] – محمد العميان وأحمد السعودي، "أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية بجامعة المنصورة 33، 01 (2009)، ص 399.

[2] – راتب السعود وسوزان سلطان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، مجلة جامعة دمشق 25، 1+2 (2009)، ص 195.

[3] – محمد الربيعي وحامد الحدراوي وحمودي علي، "العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة)"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية بجامعة بابل بالعراق، العدد 26 (2012)، ص 07.

[4]– نماء العبيدي، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية بالعراق 08، 24 (2012)، ص80.

الرسمي من حيث طريقة توزيع العوائد وتطبيق الإجراءات، وعلى المستوى الإنساني الذي غالبا ما يكون غير رسمي.

نجد من التعريف السابق أن للمدير أو المسئول المباشر علاقة وطيدة بإدراك الفرد لدرجة العدالة التنظيمية، نظرا لكونه يمثل المنظمة التي تعتبر كيانا معنويا مجردا في تصور الموظفين، وأن أي تعامل يقوم به ويرى فيه هؤلاء أنه غير عادل سيؤثر على درجة إدراكهم للعدالة التنظيمية داخل المنظمة التي يعملون بها. ويأتي تعريف «العتيبي» ليركز على هذا الجانب بالذات، فيعرف العدالة التنظيمية على أنها "إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل"[1].

من خلال كل التعاريف السابقة، يتضح أن العدالة التنظيمية هي عملية إدراكية تنتهي بحكم ذاتي ونسبي يتعلق بالعلاقة التبادلية بين ما يقدمه الفرد وما يجنيه من المنظمة ماديا ولا ماديا، حيث تتضح النسبية في أن ما يحصل عليه هو قابل للقياس وإن كان ذلك يتضح أكثر في الجانب التوزيعي المادي، بينما ما يقدمه يعتبر غامضا وغير قابل للقياس، فتقديمه لجهد كبير أو امتلاكه لشهادة عليا لا يعني أنه قدم عملا بكفاءة عالية.

وفي الأخير فإن التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية المعتمد في هذه الدراسة ينص على أنها: "**درجة إدراك الموظف بالمؤسسة المينائية بسكيكدة بأن هناك تناسبا بين ما يقدمه للمؤسسة من جهد وخبرة ومستوى تعليمي وبين ما تقدمه له هذه الأخيرة من عوائد مادية، ووجود إجراءات دقيقة وغير منحازة، وتعاملات تتسم بالاحترام اللباقة من طرف المشرف**".

[1] – محمد الربيعي وحامد الحدراوي وحمودي علي، مرجع سبق ذكره، ص07.

2- الصراع التنظيمي "conflit organisationnel":

يعتبر مفهوم الصراع من أهم المفاهيم المتداولة حاليا في أغلب العلوم الإجتماعية، لما يتميز به العالم المعاصر من تنافس شديد من أجل القوة والموارد المحدودة. ويختلف هذا المفهوم حسب تخصص الباحثين ومقارباتهم، مما يوجب تقديم تحديد لهذا المفهوم يخص الدراسة الراهنة.

فالصراع لغة هو كلمة مشتقة من الفعل "صرع"، وفي المعجم الصافي للغة العربية يوجد الفعل "صَرَعَ"، وترد كلمة "الصَّرْعُ" على أنها الطرح بالأرض بالنسبة للإنسان، و" "مصارِعُ" القوم معناها أين قُتِلُوا"[1]. أي أن للصراع معنى يتسم بقدر من العنف يبدأ من الطرح بالأرض وينتهي بالقتل، والمعاني السابقة تحمل معنى التحييد للمنافس والخصم.

وفي المنجد في اللغة العربية ترد كلمة "الصَّرْعان" ومعناها "الليل والنهار"[2]، وهما كلمتان متضادتان.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الصراع في اللغة العربية يحمل معنيين، أحدهما يدل على العنف والثاني يدل على التنافر والتباعد والاختلاف.

أما في اللغة الإنجليزية يعرفه قاموس أكسفورد المحيط "إنجليزي–عربي" على أنه "القتال والعراك والنزاع والاختلاف"[3]، وكلها معاني تشكل تدرجا يبدأ بصراع فكري وهو الاختلاف وينتهي بصراع جسدي وهو القتال.

ويعرفه قاموس الشامل لمصطلحات العلوم الاجتماعية "إنجليزي–عربي" على أنه "سعي غير مباشر نحو أهداف محددة ومشتركة بالقضاء على الخصم أو إضعافه،

[1]– صالح العلي، المعجم الصافي في اللغة العربية (السعودية: مطابع الشرق الأوسط، 1980)، ص334.

[2]– لويس معلوف، مرجع سبق ذكره، ص422.

[3]– محمد بدوي، مرجع سبق ذكره، ص222.

وعملية تعارض تنقصها المبادئ التعاونية"[1]. حيث يحتوي هذا التعريف شرحا للصراع على أن غرضه تحقيق أهداف تكون مشتركة بين فرد وأفراد آخرين يستبدلون التعاون بالتنافس الذي يصل لإضعاف الخصم وحتى للقضاء عليه، وهذا ما سيتم التوسع فيه عند التطرق للمفهوم الاصطلاحي للصراع التنظيمي.

أما في اللغة الفرنسية فيعرفه قاموس القاموس "فرنسي–عربي" بأنه "التنازع"[2]، وهو نفس تعريف المعجم النقدي لعلم الاجتماع الذي عرفه على أنه "النزاع"[3]. والنزاع مرادف أقل قوة وعنفا مما ورد في التعاريف العربية ويشكل أحد المرادفات الانجليزية للصراع.

وبالعودة للأصل اللغوي لكلمة صراع في اللغة اللاتينية نجده مشتقا من "conflictus" التي تعني التصادم "choc"، وهي تعود للكلمة اللاتينية القديمة "flictus" ومعناها ضرب "battre" "[4]. حيث لا تبتعد كثيرا عن معناها الحالي الذي له دلالات عنيفة، كما أن الاصطدام يحمل دلالة عن أن الصراع لا يحدث إلا بين طرفين قريبين من بعضهما ويتشاركان شيئا معينا.

واختلف الباحثون حول وضع تعريف إصطلاحي للصراع التنظيمي، فمنهم من ركز على جانب التعارض بين أفراد المجموعة المتصارعة حول أهدافها وطريقة تنفيذها لتلك الأهداف، ومنها من ركز على سبب الصراع الذي يرون أنه يكمن في ندرة الموارد ومحدوديتها داخل المنظمة، ومنهم من حاول التوفيق في تعريفه بين هاتين الرؤيتين للخروج بتعريف أكثر شمولا.

[1]– مصلح الصالح، الشامل لمصطلحات العلوم الاجتماعية (السعودية: دار عالم الكتب للنشر، 1999)، ص111.

[2]– محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص196.

[3]– ريمون بودون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1986)، ص560.

[4]–**Article numérique**: http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2004.annebeau_j&part=236021 consulté le 05/12/2016.

يعرف "ماكس فيبر" الصراع على أنه"علاقة اجتماعية ينطلق فيها الفاعل من نية تنفيذ الإرادة الذاتية، مع وجود مقاومة من الشريك أو الشركاء"[1]. هذا التعريف ينطلق من فكرة وجود رؤى وإرادات مختلفة ومتعارضة داخل الجماعات، وأن الصراع ينطلق من تلك اللحظة التي يريد فيها أحد الفاعلين فرض رؤيته الخاصة على من معه.

ويرى "دارندورف" "Dahrendorf" أن الصراع هو"النزاع والتعارض والمنافسة والضغط الناتجين بسبب الصدامات الإجتماعية، ويدخل ضمن علاقات الصراع كل العلاقات بين مجموع الأفراد التي تتضمن أهدافا مختلفة لا يمكن توحيدها"[2]. رغم أن "دارندورف" لا يضيف الكثير على تعريف "فيبر" حيث أعاد التأكيد على التعارض الذي يحتويه الصراع، إلا أنه يورد مفاهيم قريبة من الصراع وهي النزاع والمنافسة والضغط دون أن يوضح الفوارق بينها.

ونجد مفهوم التعارض أيضا في تعريف كل من "ماير" "Meier" و"بارابيل" "Barabel" حيث يعتبران الصراع عبارة عن "اختلاف بين فرد أو عدة أفراد حول واحد أو أكثر من النقاط "أهداف، قيم، مصالح، مناهج، أدوار، مكانة»، مما يتسبب في ظهور علاقات متعارضة"[3]. حيث يوضح هذا التعريف أن التعارض بين الأفراد يكون سببه اختلاف رؤيتهم لأهداف الجماعة وأدوار أفرادها ومكانتهم وما ينجر عنهما من مصالح.

يضيف "جاد الّرب" أن الصراع التنظيمي هو"التفاعل الذي يحدث بين الأفراد أو الجماعات أو التنظيمات، والذي يكون ناتجا عن تعارض الأهداف أو تعارض المفاهيم لإنجاز هذه الأهداف"[4]. حيث يزيد صاحب التعريف هنا توضيح فكرة التعارض، حيث يرى أن سببها يتخطى التعارض في الأهداف إلى التعارض في طريقة إنجاز هذه الأهداف.

---

[1]– ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة صلاح هلال (مصر: منشورات المركز القومي للترجمة، 2011)، ص 72.

[2]– ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014)، ص 11.

[3]– Michel Barabel et Olivier Meier, MANAGEOR (France : éditions Dunod, 2006), P777.

[4]– سيد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية (مصر: دار الفكر العربي، 2010)، ص 338.

أما "ليبفيت" "Leavitt" فيعرف الصراع على أنه "حالة تتطلب إتخاذ قرار حول حاجتين متعارضتين"[1]. ورغم قصر هذا التعريف واختصاره الشديد، إلا أنه أبرز خاصية مهمة في الصراع وهو إتخاذ القرار بالدخول فيه، فحسب هذا التعريف لا يوجد صراع عند وجود تعارض فقط، بل يتطلب ذلك إدراك الفرد للتعارض واتخاذ القرار بالدخول في الصراع.

من خلال التعاريف السابقة للصراع التنظيمي يمكن القول أنها ركزت على مبدأ التعارض بين أهداف فردين أو أكثر داخل جماعة العمل، وسعي أحدهم أو عدد منهم لفرض رؤية واحدة على بقية المجموعة، كما أن الصراع التنظيمي لا يكون موجودا إلا إذا أدركه أفراد المجموعة لهذا التعارض واتخذوا القرار بالدخول فيه. إلا أن هذه التعاريف السابقة أغفلت الآثار التي يمكن أن تنتج عن الصراع التنظيمي بسبب تعارض رؤى الأفراد، وهذا ما ركزت عليه التعاريف التالية، حيث يرى "عبد الله عبد الرحمن" بأنه "العملية التي تنشأ بين طرفين يوجد بينهما تعارض في المصالح والأهداف، ويسعى كل منهما لتحقيق مصالحه وأهدافه، مستخدما كافة الوسائل والأساليب سواء كانت مشروعة أو غير مشروعة"[2]. حيث يعتبر الصراع التنظيمي حسب هذا التعريف عملية تستخدم فيها كل الوسائل بغض النظر عن شرعيتها، حيث يمكن الاستنتاج أن الأفراد لا يتصارعون وفقا لما يسمح به التنظيم الداخلي دائما، بل قد يستعملون طرقا غير قانونية للضغط على بعضهم البعض بهدف تحقيق أهدافهم.

والصراع حسب "لوبارون" "Lebaron" هو "المعارضة المفتوحة بين الفاعلين أو مجموعات الاجتماعية، وتتراوح أشكال الصراع من تقديم عريضة أو الإضراب والتظاهر إلى الإساءة اللفظية والجسدية"[3]. حيث يوضح هذا التعريف أن الصراع التنظيمي يمكن

[1]– خضير كاظم ، السلوك التنظيمي (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002)، ص143.

[2]– نادية عيشور، الصراع الاجتماعي بين النظرية والممارسة (الجزائر: دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، 2008)،ص 25.

3– Frederic Lebaron, La sociologie de A à Z (France: Editions DUNOD, 2009), P39.

أن يكون محدودا كتقديم عريضة ليتدرج أعلى في سلم العنف حتى يصل إلى إلحاق الضرر الجسدي بالخصم.

أما "زايد" فيعرف الصراع التنظيمي على أنه "النشاط الذي يقوم به الشخص «أ» لإفساد جهود الشخص «ب» بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص «ب»، والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه"[1]. من خلال هذا التعريف يمكن الملاحظة أن الصراع التنظيمي لا يكون دائما عن طريق السعي لتحقيق شخص لأهدافه باستخدام وسائل تساعده على ذلك، بل يمكن أن يكون عن طريق منع الآخرين من الوصول لذلك الهدف وإعاقتهم عن طريق إتباع سياسة «خاسر–خاسر».

ويرى "الخشاب" أن الصراع التنظيمي عبارة عن "عملية اجتماعية وموقف يحاول فيه إثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أغراضه وأهدافه ومصالحه، ومنع الآخر من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه وتحطيمه"[2]. حيث يزيد هذا التعريف عن الذي سبقه بالتركيز على إمكانية وصول الأفراد لحد القضاء على المنافس وتحطيمه، وهذا يدل على البعد العنيف للصراع التنظيمي والذي يصل إلى التسبب في عقوبات للطرف الآخر أو طرده من العمل وحتى الاعتداء عليه لفظيا أو جسديا.

بعد التطرق إلى التعاريف التي تناولت الصراع التنظيمي من حيث كونه عملية تعارض بين أهداف فردين أو أكثر، وما قد يقوم به هؤلاء الأفراد من أجل تحقيق أهدافهم، سيتم التطرق الآن إلى عدد من التعاريف التي تركز على مفهوم ندرة الموارد كسبب أساسي من أسباب الصراع التنظيمي، ومن هذه التعاريف نجد تعريف "ماكيفر" الذي يرى أن الصراع التنظيمي هو"نشاط كلي يتنازع فيه الأفراد مع بعضهم البعض من أجل هدف

1– زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة (الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011)، ص92–93.
2– مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992)، ص177.

معين"[1]. يركز هذا التعريف على الرهان الذي من أجله يظهر الصراع وهو تحقيق هدف ما، إلا أنه يبقى غامضا من حيث طبيعة هذا الهدف من جهة، ومن جهة أخرى درجة ندرته أوتوفره.

أما "مراد زعيمي" فيرى أنه"عملية إجتماعية تعبر عن العلاقة التي يبذل فيها طرفان أو أكثر الجهد من أجل الفوز بشيء ما، وذلك بالتغلب على الخصم أو الانتصار عليه أو قهره"[2]. يشترك هذا التعريف مع تعريف "ماكيفر"، من حيث الغموض في تحديد رهان الصراع، إلا أنه يصف هذا الرهان وصفا ملموسا أكثر مقارنة بالهدف الذي وصفه بالشيء، كما أن هذا التعريف مثل بعض التعاريف السابقة يربط التغلب في الصراع بالتغلب على الخصم، وهذا ما يقدم دليلا على أن الأشياء التي تم التصارع من أجلها نادرة حيث لا يمكن أن يتشاركها الخصمان، وهو ما لم يتم توضيحه في التعريف السابق.

يبرز مفهوم الندرة في تعريف "كوزر" "Coser" الذي يرى أن الصراع هو "تنافس على القيم والمكانة النادرة أو المرموقة، من أجل القوة والاستحواذ على الموارد التي تؤدي إلى هزيمة الخصم"[3]. حيث يصف «كوزر» القيم والمكانة على أنها نادرة مما يدفع الأفراد للنضال من أجل تحصيلها حتى يحصلوا على القوة التي تساعدهم في التغلب على منافسيهم والحصول على المزيد من الموارد النادرة.

في التعاريف السابقة تم التطرق لمفهوم تعارض الأهداف وندرة الموارد داخل المنظمة، وفيما يلي يتم عرض التعاريف التي أضافت مفهوم تعارض المصالح، حيث يعرف "بودون" "Boudon" الصراع التنظيمي على أنه"كل أشكال التضاد بين فاعلين أفرادا كانوا أو جماعات، والذين لديهم مصالح متعارضة مؤقتا فيما يخص امتلاك أو تسيير

1- نادية عيشور، مرجع سبق ذكره،ص 23.

2- المرجع نفسه،ص 25.

3- إعتماد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي (مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1994)، ص200.

الموارد النادرة المادية والرمزية"[1]. ويضيف "بودون" مقارنة بالتعاريف السابقة مفهوم المصالح التي وصفها بأنها متعارضة وأن هذا التعارض مؤقت، وبعبارة أخرى يريد القول أنه لا يوجد صراع إستراتيجي وأن الصراعات تكتيكية وتتغير حسب تغير المصالح التي تم وصفها على أنها نادرة.

ويضيف "الحنيطي" على تعريف "بودون" مفهوم العلاقة الاعتمادية، حيث يرى أن الصراع التنظيمي "يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل تقوم بينهما علاقة اعتمادية، حيث يعتقدان بأن أهدافهما متضاربة، ومواردهما محدودة، ويتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافهما"[2]. فالصراع هنا لا يكون بين فردين وفقط، بل بين فردين بينهما تفاعل قوي يرقى إلى علاقة اعتماد متبادل، وما يفسد هذه العلاقة النفعية هو ندرة الموارد، التي تدخلهما في صراع حولها. إلا أن هذا الصراع غالبا لا يؤدي إلى تفكك المجموعات وإنما يبقى في درجة مقبولة بسبب تلك الاعتمادية التي تمنع أحد المتصارعين وبالتحديد الفائز في عملية الصراع من تحطيم الآخر.

وفي الأخير فإن التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي المعتمد في هذه الدراسة ينص على أنه: "**تفاعل اجتماعي يقوم على الاختلاف بين فردين أو أكثر، تتعارض آراؤهم حول الأهداف الواجب تحقيقها ومضمون عملهم وطرق تنفيذه والحلول المقترحة للمشكلات التي تعترض ذلك**".

1- Raymond Boudon, Dictionnaire de sociologie (France : éditions Larousse, 2005), P42.

2- عبد الله الطجم و طلق السواط، السلوك التنظيمي (السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع، 2013)، ص226.

خامسا: فرضيات الدراسة

ارتكزت الدراسة الراهنة في اشتقاقها للفروض على خلفية مرجعية تجسد رؤية نظرية لكيفية معالجة العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي.

ولقد استند هذا المسعى المنهجي إلى تناول وبصورة تحليلية نقدية للتراث المعني بالموضوع المشار إليه آنفا، الأمر الذي قادنا إلى إيضاح ثلاثة قضايا أساسية هي:

- استنتاج المحاور الأساسية التي يدور حولها التحليل، ومجالات الاهتمام التي يتضمنها.
- التأكيد على أهمية دراسة العدالة التنظيمية والصراع في سياق التحولات التي تشهدها المؤسسة في علاقتها التبادلية مع البيئة المحيطة.
- استخراج أهم المفهومات المفيدة في تحليل العدالة والصراع بأبعادهما المختلفة وذلك بصرف النظر عن الالتزام بالإطار النظري الذي تطورت فيه مع التأكيد على الخصوصية التاريخية والعلاقات التفاعلية الدينامية بين أبعاد العدالة (التوزيعية، التعاملية والإجرائية) وأنماط الصراع المتوقعة (صراع المهمة، العملية والعلاقة).

ولقد مكنت هذه الاستنتاجات من التوصل إلى رؤية واقعية تاريخية تأخذ بعين الاعتبار كل عناصر ومكونات المؤسسة في تفاعلاتها وتبادلاتها الدينامية.

وهكذا يتضح أن المشكلة البحثية وما أثارته من تساؤلات، وبالاستناد إلى المراكمة المعرفية بشقيها الميداني والنظري، وقصد بلوغ أهداف الدراسة الراهنة، ارتكزنا في تشخيصنا لموضوع العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي، على فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية:

- الفرضية العامة:

- هناك علاقة ارتباطية عكسية بين مستوى العدالة التنظيمية ودرجة الصراع التنظيمي.

وتجدر الإشارة إلى أن البرهنة على هذه الفرضية العامة وفرضياتها الجزئية تم في ضوء الاستعانة بنموذج "الارتباط التجاذب" الذي يمكن تلمسه في الأشكال 2 ،3 ،4 ،5.

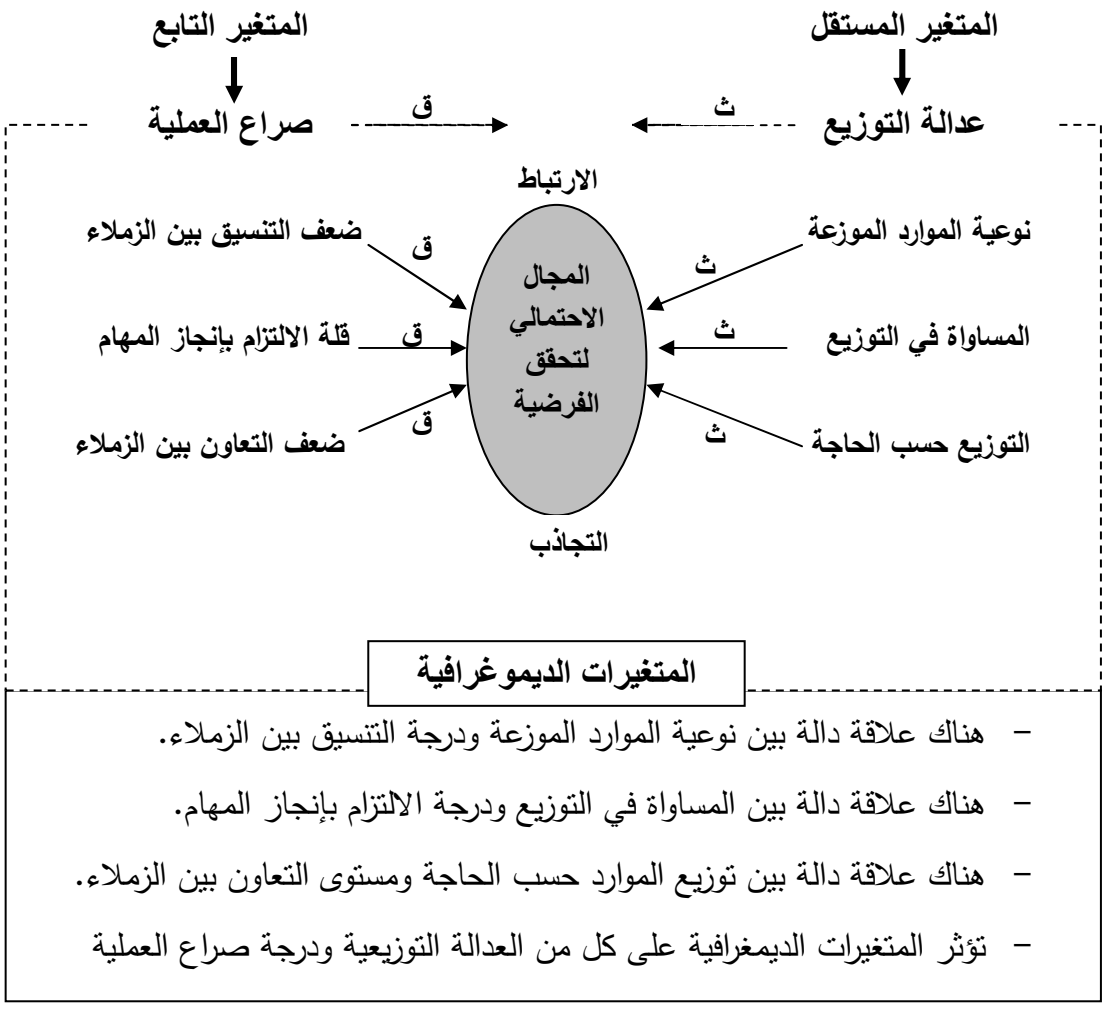
الشكل رقم «02»: النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية العامة

وقد تم تقسيم هذه الفرضية العامة إلى ثلاثة فرضيات جزئية، تم بناؤها من خلال عملية الربط بين بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وآخر من أبعاد الصراع التنظيمي، إعتمادا على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية حول الموضوع.

1- الفرضية الجزئية الأولى:

- هناك علاقة ارتباطية عكسية بين مستوى عدالة التوزيع ودرجة صراع العملية.

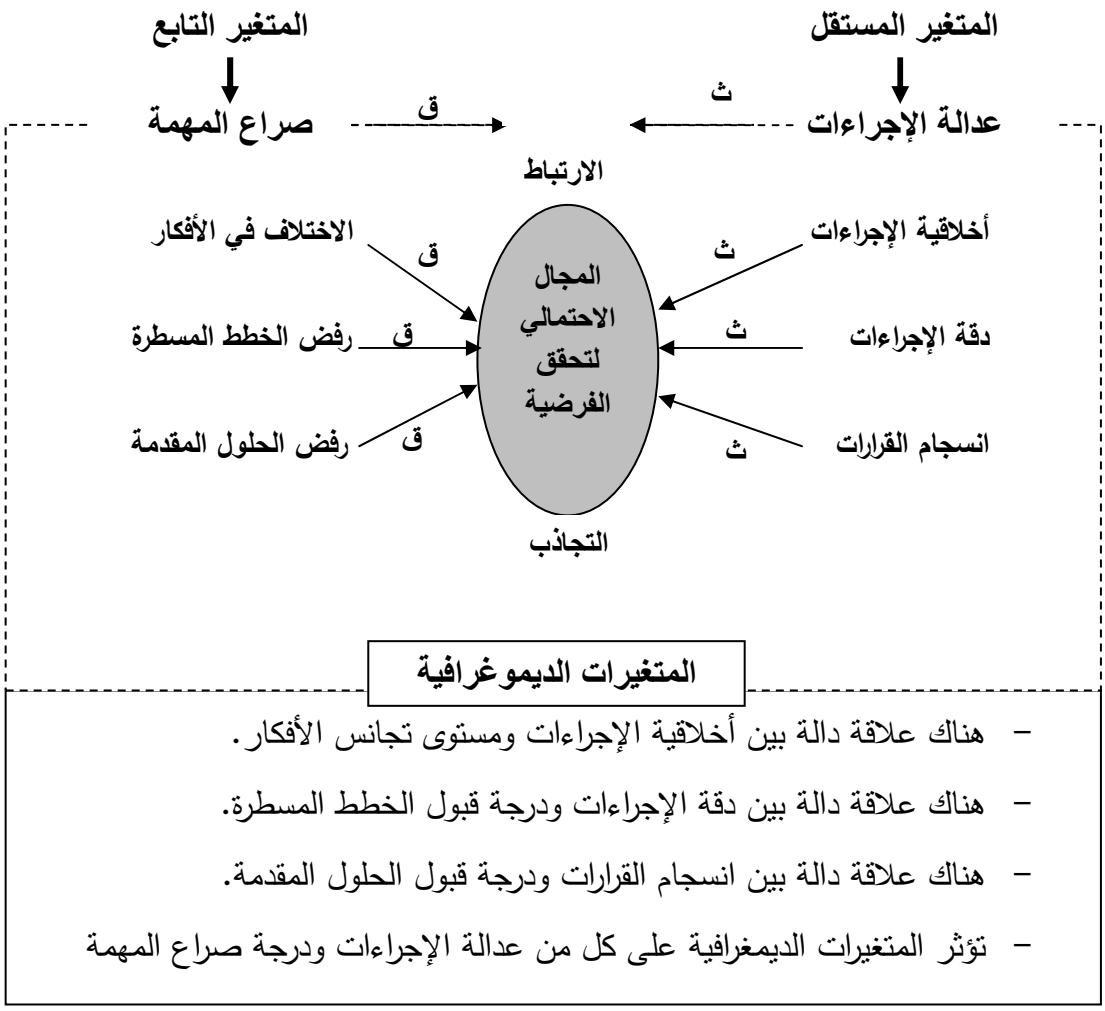
والشكل رقم «03»: النموذج الإفتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الأولى



2- الفرضية الجزئية الثانية:

- هناك علاقة ارتباطية عكسية بين مستوى عدالة الإجراءات ودرجة صراع المهمة.

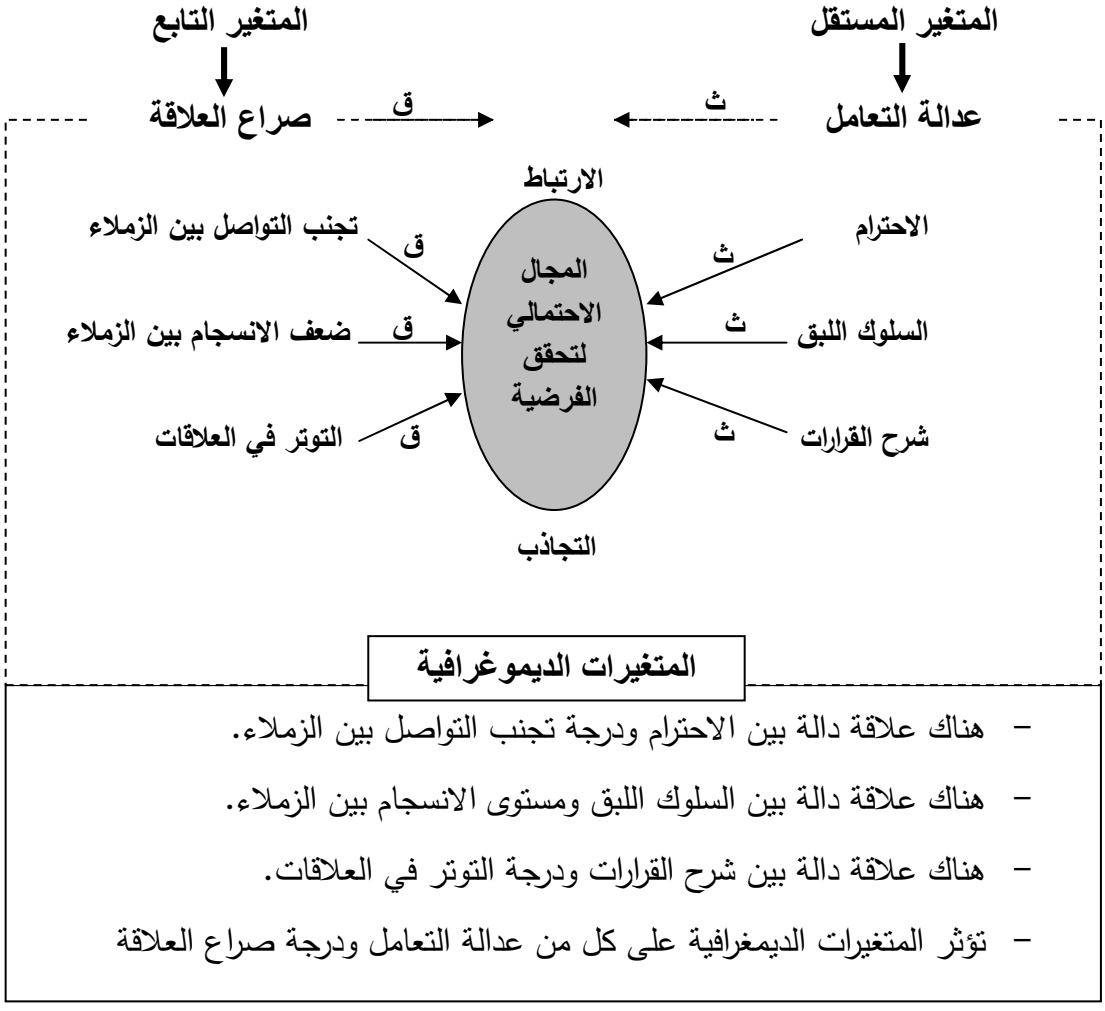
والشكل رقم «04»: النموذج الإفتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثانية



3- الفرضية الجزئية الثالثة:

- هناك علاقة ارتباطية عكسية بين مستوى عدالة التعامل ودرجة صراع العلاقة.

والشكل رقم «05: النموذج الإفتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثالثة



سادسا: مصادر الدراسة

تتجسد مصادر هذه الدراسة في المراكمة المعرفية الامبريقية والنظرية، حيث تتمثل هذه الاخيرة في مختلف الكتب والمجلات والوثائق والأدوات البحثية، بينما تتجلى الثانية في المصدر الميداني. إذ وظفت الدراسة استراتيجية منهجية متكاملة من حيث المنهج وتقنيات البحث الميداني.

كما اعتمدت على استخدام أساليب التحليل الكمي والكيفي، والتفسير الذي يجمع بين التفسير الكلي والجزئي. وكان النموذج النظري الذي طور في هذه الدراسة هو الموجه في عملية التحليل والتركيب، وكذا الانتقال من الجزئيات إلى الكليات أو العكس.

وإذا كانت المعطيات الميدانية قد اتجهت نحو التحقق من الفرضيات بشكل مباشر، فإن تفسير هذه المعطيات كان موجهنا دائما إلى الرؤية النظرية الافتراضية المطروحة في معالم الاشكالية والنماذج الافتراضية للبرهنة على الفرضيات. وهذا ما مكننا بطبيعة الحال من ربط الجزء بالكل، من خلال واقع امبريقي يتمثل في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

الفصل الثاني

أبعاد العدالة التنظيمية ومحدداتها

الفصل الثاني:

أبعاد العدالة التنظيمية ومحدداتها

تمهيد.

أولا: أبعاد العدالة التنظيمية

1- عدالة التوزيع.

2- عدالة الإجراءات.

3- عدالة التعاملات.

ثانيا: العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية

1- العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات.

2- العلاقة بين عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات.

3- العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة التعاملات.

ثالثا: محددات العدالة التنظيمية

1- المحددات الفردية.

2- المحددات التنظيمية.

رابعا: نتائج العدالة التنظيمية

1- نتائج وجود العدالة التنظيمية.

2- نتائج ضعف العدالة التنظيمية.

خامسا: أنواع الأفراد في تعاملهم مع العدالة التنظيمية

1- المُؤْثِرون أو المعطاؤون.

2- الوسطيون أو المساومون.

3- الذاتيون أو الأنانيون.

سادسا: النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

1- نظرية الإدارة العلمية.

2- نظرية الحوافز.

3- نظرية العلاقات الإنسانية

خلاصة.

تمهيد:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة خصوصا في المدة الأخيرة، إذ حظي ومازال يحظى باهتمام الباحثين ويتجلى ذلك في العدد الكبير من البحوث التي درسته، خصوصا في تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية التي تعتبره رافدا أساسيا ومهما من أجل خلق مناخ تنظيمي ملائم للعامل ومساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وتفادي السلوكيات السلبية التي من الممكن أن يقوم بها العاملون إذا شعروا أنهم لا يعاملون بعدالة.

سيتم التطرق في هذا الفصل لمفهوم العدالة التنظيمية وهو المتغير المستقل في هذه الدراسة، حيث سيتم في مرحلة أولى عرض أبعاده الواردة في الأدبيات العلمية، وضبط التعاريف الإجرائية لتلك التي سيتم اعتمادها في هذه الدراسة وتحديد مؤشراتها التي ستعتمد كأساس لبناء المقياس الخاص بالعدالة التنظيمية، ثم محاولة دراسة العلاقات القائمة بينها من خلال نتائج الدراسات السابقة.

وفي مرحلة ثانية سيتم التطرق للمتغيرات المؤثرة في العدالة التنظيمية وتلك المتأثرة بها قصد الاحتياط من تأثيراتها على العلاقة بين متغيري العدالة والصراع التنظيميين عند تحليل بيانات الدراسة الميدانية. وفي نهاية الفصل سيتم تحديد أنواع الأفراد في تعاملهم مع درجة العدالة المدركة من طرفهم في المنظمة للاعتماد عليها في التحليل الفارقي لأبعاد العدالة التنظيمية.

أولا: أبعاد العدالة التنظيمية

مر تقسيم العدالة التنظيمية إلى أبعاد بعدة مراحل، كان أولها هو بعد عدالة التوزيع الذي أتى به "ستايسي آدمز" "Stacy Adams" في ستينات القرن الماضي، تمت إضافة بعد عدالة الإجراءات التي تم التوصل إليها بعد دراسات شملت النظام

القضائي في سبعينات نفس القرن، وفي الأخير ظهر بعد عدالة التعامل، والذي استقل عن عدالة الإجراءات ليفصل بين التعاملات القانونية والتعاملات الإنسانية.

1- العدالة التوزيعية:

هي أول أبعاد العدالة التنظيمية التي تم البحث فيها سنة 1963 من طرف آدمز، ويعرفها "لي" "Lee" أنها "تلك العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة"[1]، وهذا التعريف يفتقد التوضيح لصالح من توزع هذه الموارد، وهو ما تداركه "حسان" "Hassan" في تعريفه، حيث يرى أنها "العدالة في توزيع الموارد بين الموظفين في المنظمة"[2].

ويعرفها كل من "فروغر وكونوفسكي" "Folger et Konovsky" على أنها "الشعور المتولد لدى العاملين نحو عدالة القيم المادية وغير المادية، التي يحصلون عليها من المنظمة"[3]. في هذا التعريف يدقق الباحثان ويحددان نوعين من القيم الموزعة داخل المنظمة، وهما القيم المادية كالأجر وغير المادية كالاحترام والتقدير، وهذا النوع الثاني سيخرج ليشكل بعدا جديدا فيما بعد.

أما "عبد المحسن جودة" فيرى أنها "شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات"[4]. في هذا التعريف يوجد خاصية المقارنة التي تشكل إحدى الخطوات الثلاثة التي وضعها الباحث "آدمز" لعملية إدراك عدالة التوزيع في المنظمة، حيث إنطلق من فرضية مفادها أن "أفعال الفرد تكون محفزة على حسب

[1]- محمد دويدار، مرجع سبق ذكره،ص 186.

[2]- عبد المحسن جودة وآخرون، "العلاقة بين العدالة التنظيمية وعدم الأمان الوظيفي"، المجلة المصرية للدراسات التجارية بمصر 36، 03 (2012)،ص 412.

[3]- محمد دويدار، مرجع سبق ذكره،ص 186.

[4]- عبد المحسن جودة وآخرون، مرجع سبق ذكره،ص 412.

ما سيجنيه من إرضاء لحاجاته وما سيقلله من خسائر ناتجة عن هذا الإرضاء"[1]، وهذه الخطوات الثلاثة هي:

– **التقييم:** هو قياس المدخلات، وهي كل ما يقدمه الفرد للمنظمة كالمستوى التعليمي، المهارة، مقدار الجهد المبذول، الوقت المستثمر في العمل، والمخرجات التي يتحصل عليها الفرد من المنظمة التي يعمل بها كالعوائد المادية، الترقية، الاهتمام، التقدير والاحترام.[2]

– **المقارنة:** وتكون عن طريق مقارنة الفرد لـ (ما يحصل عليه / ما يقدمه) مع (ما يحصل عليه زملاؤه / ما يقدمونه).[3]

– **السلوك:** وهو إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة بين فإذا كانت:[4]

* (مدخلات / مخرجات) الفرد أكبر من (مدخلات / مخرجات) الفرد المقارن به سيعمل على زيادة مساهماته.

* (مدخلات / مخرجات) الفرد أقل من (مدخلات / مخرجات) الفرد المقارن به سيعمل على التقليل من مساهماته.

* (مدخلات / مخرجات) الفرد تساوي (مدخلات / مخرجات) الفرد المقارن به سيكون هناك توازن ولن يثير المشاكل.

وتقوم العدالة التوزيعية حسب (أورغان)(Organ) على ثلاثة قواعد ستعتمد في هذه الدراسة كمؤشرات لقياس هذا البعد، وهي[5]:

– **قاعدة النوعية:** تعني أن كل العاملين وبغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب أن يتساووا في فرص الحصول على المكافآت بغض النظر عن خصائصهم الفردية

---

[1] –Claude Levy–Leboyer, Ibid, P79.

[2]– سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008)،ص 120.

[3]– المرجع نفسه، ص120.

[4]– Claude Louche, psychologie sociale des organisations, 2eme édition (France: Editions Armand colin, 2007), P79.

[5]– خالدية عطا ومها برسيم وسامي عباس، "العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي: دراسة إستطلاعية لعينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية بالعراق"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 23، (2014)، ص131.

(جنس، دين، عرق)، فمثلا الخدمات الصحية التي تقدمها المنظمة لموظفيها يجب أن تشمل الجميع وإلا سيعتبر ذلك تجاوزا لقاعدة النوعية.

- **قاعدة المساواة:** تتمثل في منح المكافآت على أساس المساهمة، فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويضا أكثر من العامل الذي يعمل بدوام جزئي، وإذا ما حصل العكس فذلك يعني تجاوزا لقاعدة المساواة.

- **قاعدة الحاجة:** تعني تقديم ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا زادت المنظمة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال و امرأة أخرى غير متزوجة، وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فان المرأة المتزوجة تقدم على الثانية، وإذا ما حصل العكس فهناك تجاوز على قاعدة الحاجة.

من خلال ما سبق يتضح أن عدالة التوزيع هي "**أن يحصل كل فرد على عوائد مادية تساوي ما قدمه من مدخلات للمنظمة وتتماشى مع حاجياته دون أن يكون هناك تمييز بينه وبين زملائه حيث تتناسب مدخلاته إلى مخرجاته مع مدخلاتهم إلى مخرجاتهم وكل هذا حسب التقدير الذاتي للفرد**".

2- عدالة الإجراءات:

ظهر مفهوم عدالة الإجراءات كنتيجة لبحوث قام بها "ثيبوت و والكر" " Thibaut et Walker" سنة 1975 اللذان قاما بدراسة حول طبيعة ردود أفعال الأشخاص الذين كانوا محل منازعات قضائية. حيث توصل الباحثان إلى أن "حكم الأفراد على عدالة أو لا عدالة إجراء معين له بعدين، الأول السيطرة على العملية " le contrôle du processus" ومعناها قدرة الفرد على التعبير عن رأيه فيما يخص عملية اتخاذ القرار، أما الثاني فهو السيطرة على القرار"le contrôle de la décision" الذي هو قدرة الفرد على تحديد النتيجة الفعلية للقضية. وقد توصل الباحثان إلى نتيجة مهمة مفادها أنه إذا

كانت الإجراءات المتبعة تتيح للأفراد إمكانية التعبير عن آرائهم، فإن هذا سيحسن بشكل ملحوظ تقبلهم لنتائج القرار المتخذ حتى ولو كان سلبيا بالنسبة لهم"[1].

ويعرفها "جوده" بأنها "عدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون"[2]. يعتبر هذا التعريف مختصرا، حيث لم يوضح ماهية الإجراءات، والمعيار المعتمد للحكم على عدالتها.

التعريف السابق يشبه تعريف "مورمان" "Moorman" الذي يرى أنها "درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية"[3]، إلا أن هذا الأخير قد وضح أن معيار الحكم على هذه العدالة هو شعور الفرد، أي أنه تقييم ذاتي.

أما "ريغو و كوهان" "Cunha et Rego" فيعرفانها على أنها "مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافئات عادلة"[4]، وهو يدعم ما ذهب إليه "مورمان" حيث يريان أن إدراك عدالة الإجراءات ليست عملية موضوعية ودقيقة بقدر كونها إحساسا نفسيا وذاتيا للفرد.

ويشير "صديق" إلى أن عدالة الإجراءات هي "عدالة الخطوات التفصيلية الرسمية المستخدمة في اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات وتوزيع الأعباء وتقييم الأداء"[5]، وهذا التعريف يركز على الجانب الرسمي لهذا البعد، أي أنه ورغم أن تقييم هذه الإجراءات هو عمل ذاتي، إلا أنها في حد ذاتها تشمل فقط الإجراءات الرسمية المكتوبة والقرارات النابعة منها، كما يوضح أنها تشمل إجراءات توزيع المهام وتقييم الأداء. هذا معناه أنه

[1] –Assaad El Akremi, Sylvie Guerrero et Jean–Pierre Neveu, Comportement organisationnel (France: Editions De Boeck, 2006), P30.

[2] –عبد المحسن جودة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص412.

[3] – محمد دويدار، مرجع سبق ذكره،ص 186.

[4] – المرجع نفسه،ص 187.

[5] –عبد المحسن جودة وآخرون، مرجع سبق ذكره،ص 412.

إذا كان بعد عدالة التوزيع يتعلق بكمية ما يحصل عليه الفرد، فهذا البعد يتعلق بالقواعد التي يحصل من خلالها الفرد على ما حصل عليه.

وقد فتحت دراسات "ثيبوت و والكر" التي وردت في بداية هذا العنصر الباب لدراسات أخرى مثل دراسات "ليفنتال" "Leventhal" بين عامي 1976 و1980 الذي أضاف عدة قواعد للعدالة الإجرائية، حيث يرى أن لها ستة (06) قواعد ستعتمد كمؤشرات لهذا البعد هي[1]:

- **القاعدة الأخلاقية:** تتمثل في أن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم والمعايير الأخلاقية السائدة لدى العاملين.
- **قاعدة التمثيل:** وتعني أن كل مراحل عملية التخصيص يجب إن تكون متوافقة مع التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للعاملين الذين تخصهم إجراءات قرار معين.
- **قاعدة الاستئناف:** وتعني الفرص البديلة لتبديل وتغيير القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك.
- **قاعدة طمس المحاباة وعدم الانحياز:** وتعني عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار وتحقيق الفائدة الشخصية من كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار.
- **قاعدة الدقة:** إن اتخاذ القرارات يكون بناء على معلومات دقيقة وسليمة كما أن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة، وأن تجمع المعلومات وتحلل بأقل خطأ ممكن.
- **قاعدة الانسجام:** يجب أن تنسجم وتتناغم إجراءات توزيع المكافئات على الجميع.

وأضاف "كومار" "Kumar" خاصيتين جديدتين لعدالة الإجراءات هما:[2]

---

[1]- نماء العبيدي، مرجع سبق ذكره،ص 81-82.

[2]- أنيس عبد الله، "العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية بالعراق04، 12، (2008)،ص 14.

- **الاتصالات المتبادلة:** والمقصود بها التفاعل بين الطرفين وتبادل وجهات النظر باتجاهين.
- **الإيضاح:** ومعناها شرح القرار للعاملين بطريقة لا لبس فيها وتكون واضحة لديهم، أي أن تكون الإجراءات المتبعة في توزيع المخرجات واضحة لدى جميع العاملين.

إلا أن هذا التقسيم لم يعتمد بشكل كبير، لأنه وفي ثمانينيات القرن الماضي ظهر بعد ثالث للعدالة التنظيمية هو بعد عدالة التعامل، الذي يعتبره الكثيرون هو البعد الاجتماعي لعدالة الإجراءات.

من خلال ما سبق يتضح أن عدالة الإجراءات هي "**إدراك الفرد في المنظمة أن الإجراءات التنظيمية التي يطبقها المشرف قائمة على قيم أخلاقية وتحترم حقوقه الوظيفية، مبنية على معلومات دقيقة وكافية، تتميز بعدم التحيز وبالثبات زمنيا، كما يمكن توقعها بسبب إطلاع الجميع عليها وقابلة للطعن فيها واستئناف أحكامها**".

3- عدالة التعاملات:

يعتبر "بيز و مواغ" "Bies et Moag" أول من اعتمد على هذا البعد سنة 1986، حيث عرفاها على أنها "نوعية المعاملة التي يتلقاها الفرد من طرف أفراد آخرين"[1]. يوضح الباحثان هنا أن هذا البعد يقوم على أساس المعاملات الإنسانية بين الأفراد داخل المنظمة، وهي تختلف عن بعد العدالة الإجرائية من حيث درجة الرسمية، كما أشار هذا التعريف إشارة عامة للجانبين المتعاملين، وهو نفس ما جاء به "هاندلون" "Handlon" الذي يعرفها على أنها "مدى تعامل الأفراد باحترام وكرامة بينهم وبين الآخرين"[2].

[1] -Assaad El Akremi, Sylvie Guerrero et Jean-Pierre Neveu, Ibid, P30.

[2]- عبد المحسن جودة وآخرون، مرجع سبق ذكره،ص 412.

أما "بال" "Bell" فيرى أنها "نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد عندما يتم تنفيذ الإجراءات"[1]، وهذا يدل على العلاقة بين بعد المعاملات والإجراءات، فالأولى تعتبر امتدادا اجتماعيا وغير رسميا للثاني.

ويضيف "كولكيت" "Colquit" أنها "درجة تعامل القادة مع المرؤوسين بكل احترام وتقدير"[2] ، وهذا يوضح أن الفرد لا يقيم عدالة التعامل من طرف زملائه من نفس الدرجة، بل يقيم تلك المعاملات التي تجمعه برئيسه في العمل الذي يرى فيه ممثلا لسلطة المنظمة لأنه من يطبق قراراتها، وهذا ما يعبر عنه "ريغو و كونها" " Rego et Cunha" في تعريفهما الذي ينص على أنها "طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد، والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين مثل المصداقية، الاحترام، الدبلوماسية"[3].

ويقسم "بيز و مواغ" "Bies et Moag" العدالة التعاملية إلى أربعة قواعد ستعتمد في هذه الدراسة كمؤشرات هي:[4]

- **الصدق:** ومعناها صدق المشرف مع المرؤوسين وعدم إعطائهم معلومات خاطئة أو مغلوطة.

- **الاحترام:** وهو مراعاة عدم الاستخفاف والاستهتار بالمرؤوس، ومعاملته بالتقدير وعدم التقليل من شأنه بأي عبارات لفظية أو إيماءات.

- **السلوك اللبق:** معناه معاملة المرؤوسين بالطريقة المناسبة والتي تتماشى مع الموقف والظروف التي تجمع بين المشرف والمرؤوس.

- **التبرير والشرح:** هي شرح المشرف لمرؤوسه الإجراءات التي لها اثر على هذا الأخير، وتبرير القرارات التي اتخذها بناء على هذه الإجراءات.

---

[1]- المرجع نفسه،ص 412.

[2]- المرجع نفسه،ص 412.

[3]- محمد دويدار، مرجع سبق ذكره،ص 187.

[4]- Hicham Abbad, «De la perception de l'injustice aux comportements opportunistes: proposition d'une grille de lecture des relations entre PSL et grands distributeurs», *Revue Logistique & Management* 17, 02, (2009), P44.

وتتميز القواعد الثلاثة الأولى بكونها ذات طبيعة اتصالية وتظهر أثناء التبادلات والتفاعلات بين المشرف والمرؤوسين، بينما القاعدة الرابعة تأتي كنتيجة لعدم رضا المرؤوس عن إجراء يراه غير عادل.

من خلال ما سبق يتضح أن عدالة التعامل هي "**إدراك الفرد في المنظمة أن المشرف يتعامل معه باحترام وصدق ولباقة، عن طريق استشارته قبل اتخاذ القرارات المتعلقة به، إضافة إلى شرحها وإتاحة الفرصة له لمناقشتها وتقديم تبريرات لها**".

وأضاف "تزينر" "Tziner" تقسيما آخر لعدالة التعامل، حيث قسمها إلى مكونين أساسيين هما:[1]

-**العدالة الشخصية:** التي تتعلق بطبيعة علاقة العامل بالمنظمة ودرجة معاملتهم بشكل صحيح وتعكس الدرجة التي فيها العاملون يعاملون بأدب وكرامة واحترام من المنظمة ومديرها.

-**عدالة المعلومات:** تركز على التفسير المقدم للعاملين من طرف الذين يحملون المعلومات حول سبب واستخدام الإجراءات بطريقة معينة.

هذا التقسيم يشكل إحدى المحاولات لاستخراج أبعاد جديدة للعدالة التنظيمية، حيث قام عدد من الباحثين بمحاولات سيتم ذكرها في العناصر التالية.

4- عدالة المعلومات:

يعرفها "بال" "Bell" بأنها "كفاية المعلومات فيما يتعلق بالإجابة عن الأسئلة: لماذا تم استخدام الإجراءات بطريقة معينة؟ أو كيف تم تحديد المخرجات؟ أو لماذا تم توزيع المخرجات بهذا الأسلوب؟"[2]، وكل هذه الأسئلة تشكل ما يسمى مؤشر الشرح وهو أحد مؤشرات عدالة التعامل.

[1]- محمد الربيعي وحامد الحدراوي وحمودي علي، مرجع سبق ذكره،ص 9.

[2]- عبد المحسن جودة وآخرون، مرجع سبق ذكره،ص 413.

5- العدالة الأخلاقية:

يرى "القطاونة" أنها درجة شعور الموظف بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستمدة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع المنظمة"[1]، وهذا البعد يدخل ضمن مؤشر الأخلاق الذي تم التطرق إليه في بعد عدالة الإجراءات.

6- العدالة التقييمية:

عرفها كل من "نيهوف و مورمان" "Niehoff et Moorma" على أنها "تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن مستويات أداء الموظفين يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة"[2]، وهذه الخصائص نجدها في مؤشرات بعد عدالة الإجراءات أيضا، كمؤشر عدم الانحياز الذي يضمن نزاهة الإجراءات والقرارات، وكذا مؤشر الدقة الذي يضمن استنادها على معلومات صحيحة.

وقد تم اعتماد الأبعاد الثلاثة الأولى في هذه الدراسة، وهي بعد عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعامل، لأنها الأبعاد الأكثر استعمالا في الدراسات السابقة، بالإضافة إلى كونها تجمع في مؤشراتها بقية الأبعاد التي جاءت فيما بعد وهي بعد عدالة التقييم والمعلومات وبعد العدالة الأخلاقية والتي لا تعد إلا تطويرا وتفصيلا لها.

ثانيا: العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية

لم تظهر أبعاد العدالة التنظيمية دفعة واحدة في التراث النظري، بل جاءت على مراحل كانت أولها عدالة التوزيع. ثم تبعتها عدالة الإجراءات التي جاءت في سياق تفسير رضا الأفراد عن توزيعات في غير صالحهم، وحددت معاييرا يجب توفرها في الإجراءات حتى يمكن الحكم عليها كعادلة. ومن ثم تم اشتقاق البعد الثالث وهو عدالة التعاملات، حيث تعتبر الشق الإنساني للإجراءات بالإضافة لشقها القانوني، وتهتم بطريقة تطبيقها من طرف المشرف.

---

[1]- محمد العميان وأحمد السعودي، مرجع سبق ذكره،ص 400.

[2]- خالدية عطا ومها برسيم وسامي عباس، مرجع سبق ذكره،ص 134.

1- العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات:

يعتبر هذان البعدان على علاقة قوية، حيث أن البعد الإجرائي ما هو إلا امتداد قانوني وتنظيمي لقواعد التوزيع العادل. فالتوزيع الذي لا يميز بين الموظفين حسب نوعهم وعرقهم يمثل نتيجة لإجراءات غير منحازة لفئة معينة، مطبقة على الجميع دون تمييز ومنسجمة مع ما تنص عليه اللوائح التنظيمية.

كما أن الاعتماد على المساواة بين الموظفين في معايير توزيع الموارد عليهم، يكون نتيجة حتمية لوجود إجراءات دقيقة اعتمد على معلومات كافية عند تقييم أداء الأفراد العاملين، وتشملهم جميعا بحيث يمكن لهم توقع مدخلاتهم بسهولة عن طريق مقارنتها بما قدموه من أعمال وما بذلوه من جهود.

أما احترام قاعدة الحاجة كإحدى قواعد عدالة التوزيع فإنه ينبع من تطبيق إجراءات تحترم أخلاقيات المجتمع، التي تقوم على التضامن والتعاون ومساعدة المحتاج. حيث يتم إعطاء ذوي الحاجة أكثر من غيرهم، وذلك على شكل خدمات اجتماعية أو مرافقة طبية أو قروض.

وقد توصلت دراسة "ثيبوت و والكر" إلى أن هناك علاقة قوية بين هذين البعدين، حيث أن اقتناع الفرد بعدالة الإجراءات التي تم من اعتمادها خلال التوزيع يجعله راضيا عنه حتى وإن كان التوزيع غير منسجم مع ما كان يتوقعه.

2-العلاقة بين عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات:

تعتبر عدالة التعاملات امتدادا لعدالة الإجراءات، حيث أنها تمثل انفصالا لعدد من القواعد الإجرائية التي تعتمد على سلوك المشرف وطريقة تطبيقه للنصوص القانونية أكثر من اعتمادها على هذه النصوص.

حيث أن قواعد الصدق والاحترام والسلوك اللبق تشكل امتدادا للإجراءات الأخلاقية. فلا يكفي أن تكون الإجراءات مبنية على أخلاق المجتمع، بينما يطبقها

المشرف بطريقة لا يراعي فيها كرامة الموظف، أو يخفي عليه معلومات قد تفيده أو يعطيه معلومات مغلوطة تؤثر على طريقة اتخاذه لقرارات تهمه.

كما أن قواعد الاستئناف وعدم الانحياز والانسجام لا يمكن أن تنجح إلا إذا كان المشرف متميزا بتبرير القرارات التي يتخذها والإجراءات التي يطبقها للموظفين. حيث أن هذا الأخير لن يطلب استئناف حكم تم تبريره له، لأنه سيكون ملما بظروف اتخاذه وأسباب ذلك.

ما تم ذكره بالنسبة لقاعدة التبرير تصلح على قاعدة الشرح، فالمشرف الذي يشرح قراراته لمرؤوسيه يسهم في تقوية مبدأ الدقة الذي يعد شرطا من شروط عدالة الإجراءات. حيث لن يعتبر الإجراء دقيقا إذا كان غامضا، كما أنه في هذه الحالة سيوصف من طرف الموظفين على أنه منحاز لفئة معينة منهم، كما قد يرون أنه يتعارض مع قرارات أخرى تم اتخاذها في مواقف مشابهة.

3- العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة التعاملات:

تتميز العلاقة بين هذين البعدين بضعفها نسبيا، حيث أن أغلب القواعد التي تحكم عدالة التوزيع يتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة والتي تخرج عن نطاق المشرف المباشر للموظفين، بينما تتميز قواعد عدالة التعامل بعلاقتها القوية بسلوك المشرف وأخلاقه.

إلا أن اقتناع الموظفين بعدالة حصول زميل لهم على قرض مرتين متتابعتين مثلا، في حين لم يحصلوا هم على قرض منذ مدة طويلة تحتاج لمشرف يتحلى بقدر كبير من القدرة على شرح قراره وإقناعهم بحاجة زميلهم للمال، وتبرير ذلك بصدق وبطريقة لبقة، مع احترام الآراء الأخرى المخالفة والتعامل معها باحترام.

ثالثا: محددات العدالة التنظيمية

رغم أن الدراسة الراهنة تضع العدالة التنظيمية كمتغير مستقل إلا أنه تجدر الإشارة إلى العوامل المؤثرة في تقييم الأفراد لدرجتها في المنظمة التي يعملون بها، حيث تعتبر هذه المتغيرات ذات فائدة في عملية التحليل الإحصائي، ويمكن اعتمادها كمتغيرات وسيطة أو استغلال فئاتها في دراسة الفروق الإحصائية التي تساهم في إثراء النتائج. ويمكن تلخيص هذه المتغيرات فيما يلي:

1- المحددات الفردية:

يمكن تقسيم الدراسات التي اهتمت بالجمع بين الخصائص التنظيمية والديمغرافية والعدالة التنظيمية إلى دراسات اعتمدتها كمتغيرات وسيطة بين العدالة التنظيمية ومتغيرات مستقلة أو تابعة، ودراسات اعتمدتها كمتغيرات مستقلة ودرست أثرها على العدالة التنظيمية.

من خلال عدد من البحوث مثل دراسة "كولكيت" "Kulik" سنة 1996 ودراسة "تاتا" "Tata" سنة 2000 تم التوصل إلى أن تأثير **الجنس** على إدراك العدالة التنظيمية يختلف من دراسة إلى أخرى، ففي حين انطلقت الدراسات من فرضية أن الإناث أكثر حساسية للعلاقات مع مجموعة العمل، وأن الذكور أكثر ميلا للسيطرة على النواتج التنظيمية، "فقد أثبتت دراسة "كولكيت" "Kulik" أن الإناث يولين اهتماما للنواتج التنظيمية أكثر من العلاقات داخل جماعة العمل. بينما دراسة "تاتا" "Tata" توصلت إلى أنهن يهتممن بالعدالة الإجرائية أكثر من العدالة التوزيعية"[1].

أما في الدراسات العربية فقد توصل "البدراني" في دراسته سنة 2010 إلى أن "هناك فروقا دالة بين الجنسين في أحكامهم حول العدالة التنظيمية وذلك في أبعادها الثلاثة، وكانت أبرز الفروق في كل من عدالة التعاملات وعدالة الإجراءات حيث

[1]- Ibid,P 62.

كانت تميل لصالح الإناث"[1]. بينما توصل "البشابشة" في دراسة سنة 2007 إلى أن "الفروق بين الذكور والإناث من حيث الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية هي لصالح الذكور"[2]. أما دراسات كل من "دويدار" سنة 2011، "تير" سنة 2007 و"معمري" سنة 2014 فلم يجدوا تأثيرا لمتغير الجنس على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية.

أما فيما يتعلق بمتغير **العمر**، فيلاحظ من خلال العديد من الدراسات مثل دراسة "تير" ودراسة "معمري" أنه ليس له تأثير على إدراك العدالة التنظيمية من طرف الأفراد، بينما تجاهله عدد من الدراسات مثل دراسة "دويدار" ودراسة "البدراني". إلا أن دراسة "البشابشة" توصلت إلى أن للعمر له تأثير على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية، يكون الاختلاف في الإدراك بين الأفراد ذوي الأعمار الأقل من 23 سنة وبين الذين أعمارهم من 47 سنة فأكثر، مع الإشارة إلى أن هذه الدراسة اعتمدت اختبار الفروق على الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية، ولم توضح أثر العمر على كل بعد على حدا. ويمكن تفسير هذه الفروق باختلاف الأجيال، حيث أن الفئة العمرية الأقل من 23 سنة التي ولدت بعد سنة 1984 والتي تنتمي إلى ما يسمى بالجيل الذي يرمز له بالحرف(Y)، وهم الأفراد الذين ولدوا بعد سنة 1980، حيث أن هذه الفئة العمرية تتميز بالتمرد والبحث عن التسلق في السلم الهرمي بسرعة مما يجعل الإجراءات التنظيمية وطريقة تفكير الأجيال السابقة لها تبدو بالنسبة لهم قديما وغير عادل ولا يأخذ في الحسبان تطلعاتهم وطموحاتهم. بينما نجد أن الفئة الأكبر قد ولدت بعد سنة 1960 وهي تنتمي إلى الجيل(X)، وهو جيل يتميز بالبحث عن التحدي والسعي لتعلم أشياء جديدة وطموحات متوسطة في الحراك الوظيفي العمودي.

وفيما يتعلق بمتغير **الأقدمية** فقد توصل "البشابشة" إلى أنه يؤثر في إدراك المبحوثين للعدالة التنظيمية، حيث توصل إلى أن هناك فروقا واختلافات في الإدراك

[1]– حمد البدراني، مرجع سبق ذكره،ص 139.

[2] - سامر البشابشة، مرجع سبق ذكره،ص 454.

بين مجموعة العمال الذين لديهم أقدمية أكثر من (16) سنة وبين كل من مجموعتي العمال الذين لديهم أقدمية أقل من (6) سنوات والعمال الذين لديهم أقدمية من(6) إلى (10) سنوات، وهذه الفروق كانت لصالح الأفراد الذين لديهم أطول مدة عمل في المنظمة. وهذه الفروق تتماشى مع النتائج المتحصل عليه في متغير العمر لأن الفرد الذي لديه سنوات خبرة أكثر هو غالبا الفرد الأكبر سنا.

أما **المستوى العلمي** فهو كذلك قد اختلفت الدراسات في مدى تأثيره على العدالة التنظيمية، حيث نجد كلا من "دويدار" و"تير" لم يتوصلا إلى أنه يؤثر في إدراك العدالة التنظيمية، بينما "البدراني" وجد فروقا في إدراك العدالة التوزيعية، فذووا الشهادة الثانوية أو أقلْ أكثرُ شعورا بعدالة التوزيع مقارنة بكل من التقنيين وذوي المستوى الجامعي. غير أن "البشابشة" خلص إلى أن هناك فروقا بين أصحاب الدراسات العليا وبقية المستويات التعليمية لكن هذه المرة لصالح أصحاب الدراسات العليا.

2- المحددات التنظيمية:

رغم أن أغلب الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية بالبحث اعتمدته كمتغير مستقل، إلا أن عددا من الباحثين يرون أن الحكم على درجة العدالة التنظيمية يخضع إلى العلاقة بين نواتج القرارات التنظيمية من جهة والمعايير المعتمدة من طرف الأفراد من جهة أخرى.

فقد وجد الباحثون أن للعامل الثقافي دور في تحديد المعيار المعتمد من طرف الفرد، حيث تم التوصل إلى أن "الأفراد المنتمين إلى ثقافة جماعية (culture collectiviste) لديهم ميل إلى الحكم على النواتج بالاعتماد على معيار المساواة مثل الصينيين والكوريين، ومعيار الحاجة مثل الأندونيسيين والهنود، بينما المجتمعات التي

تغلب عليها الثقافة الفردية (culture individualiste) فتميل إلى الاعتماد على معيار الإنصاف مثل المجتمع الأمريكي"[1].

بينما يرى باحثون آخرون أن الاختيار يرجع إلى طبيعة العلاقة بين أفراد جماعة العمل. "حيث يتم الاعتماد على معيار الاستحقاق والإنصاف عندما يتفاعل أفراد غير مقربين كثيرا من بعضهم البعض وليست هناك منافع متبادلة بين بعضهم البعض، بينما يتم اعتماد معيار الحاجة عندما يكون التفاعل بين أفراد قريبين عاطفيا وثقافيا، أما معيار المساواة فيعتمد غالبا في حالة أفراد بينهم تبادل منافع قوي".[2]

ويعتبر باحثون آخرون أن نوع المعيار المعتمد يحدده هدف الفرد في عملية التبادل مع المنظمة، "حيث يميل الأفراد اللذين يسعون إلى زيادة إنتاجيتهم وتنافسيتهم إلى اعتماد معيار الإنصاف، بينما يلجأ الساعون إلى تحقيق التضامن والانسجام داخل جماعة العمل إلى اعتماد معيار المساواة، أما أصحاب التوجهات الساعية إلى تحقيق الراحة في العمل والتطور الشخصي فيعتمدون قاعدة الإنصاف"[3].

وقد توجه بعض الباحثين إلى اعتبار المكانة الاجتماعية والطموحات الشخصية هي المحدد للمعيار المعتمد، حيث يتم تبني الإنصاف عندما يكون الفرد في أعلى السلم الهرمي، بينما يتم تبني المساواة والحاجة كمعيار من طرف الأفراد الموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي"[4]. أما بالنسبة للدراسات العربية ففيما يتعلق بأثر متغير المستوى الوظيفي على العدالة التنظيمية نجد أن الدراسات هنا أيضا اختلفت في نتائجها، فدراسات (دويدار) و(تير)[5] نفت وجود فروق بين مختلف المستويات التنظيمية في

[1] – Assaad El Akremi, Sylvie Guerrero et Jean-Pierre Neveu, Op.cit, P53.

[2] – Assaad El Akremi, Sylvie Guerrero et Jean-Pierre Neveu, Op.cit, P53.

[3] –Ibidem.

[4] –Ibid, P54.

[5] – رضا تير، "اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك الإدارة العمومية الجزائرية في العمل: مقاربة العدالة التنظيمية" (أطروحة دكتوراه، جامعة يوسف بن خدة، 2007)،ص 58.

إدراكها للعدالة التنظيمية، بينما وجد (البدراني)[1] اختلافات في إدراك عدالة الإجراءات بين مستوى الرقيب وكل الرتب الأدنى منه.

رغم التناقض في نتائج الدراستين، إلا أنه يمكن أن نعتبر نتائج دراسة (البدراني) نابعة من كون أصحاب المستوى التعليمي المنخفض راضون بالتوزيع الذي يعتبرونه مناسبا لهم. أما نتائج دراسة (البشابشة)[2] فقد ترجع إلى أن أغلب أصحاب الدراسات العليا هم مشرفون ويعتبرون أنفسهم ممثلين للسلطة ويشاركون في صنع القرارات وتعديل الإجراءات ورواتبهم مناسبة أكثر من الفئات الأخرى.

أ- الإجراءات التنظيمية:

بعد الدراسات التي قام بها آدمز في ستينيات القرن الماضي، ظهر تيار جديد من الباحثين حول موضوع العدالة التنظيمية الذين اهتموا بدراسة الإجراءات التي تحدد النواتج التنظيمية. تعتبر كل من دراسات (ثيبوت و وولكر)(Thibaut et Walker) سنة 1975 و(ليفنتال)(Leventhal) سنة(1980) من أبرز هذه الدراسات.

ففي بحثهما حول العدالة الإجرائية توصل الباحثان (ثيبوت و وولكر) إلى أن "الإجراءات توصف من طرف الأفراد على أنها عادلة إذا كان هؤلاء قادرين على التأثير على عمليات اتخاذ القرار وعلى طرق وضع هذه الإجراءات"[3].

في سنة 1980 قام (ليفنتال)(Leventhal) بدراسة ساهمت في توسيع مفهوم العدالة الإجرائية عن طريق ربطه بخصائص أخرى. حيث توصل إلى أنه وللحكم على إجراءات بأنها عادلة يجب أن تحترم ستة شروط هي:[4]

- أن لا تكون نابعة من سعي متخذ القرار لتحصيل فوائد شخصية.

---

[1]- حمد البدراني، "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية" (أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2010)،ص 151.

[2] - سامر البشابشة، "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية"، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال 04، 04 (2008)،ص 454.

[3] -Hicham Abbad, Op.cit, P43.

[4] -Assaad El Akremi, Sylvie Guerrero et Jean-Pierre Neveu, Op.cit, P56.

- أن تطبق على كل الأشخاص وفي كل الأوقات، بمعنى أن تكون ثابتة وتطبق دون تمييز.
- أن تكون نابعة من معلومات موثوقة ودقيقة مما يقلل إمكانية الخطأ.
- أن يتمكن الأفراد من مراجعتها وتعديل قراراتها.
- أن تحمي مصالح وقيم وأهداف كل الأطراف المتأثرين بالقرار.
- أن تحترم أخلاق والمعايير المعتمدة من طرف الأفراد المعنيين.

ب- دور ممثلي السلطة:

ابتداء من سنة 1986 برز تيار ثالث كان من أبرز باحثيه (بيز)(Bies) حيث ركز هؤلاء دور المشرف في تكوين الأحكام حول العدالة التنظيمية من طرف المرؤوسين. وهذا التيار هو الذي أنتج مفهوم العدالة التفاعلية، حيث وجد أن الأفراد يأخذون في الاعتبار عدالة المشرف عند تقييمهم للعدالة التنظيمية.

وحسب هذا الطرح، فإن "المشرف أو ممثل السلطة ينظر إليه من طرف الفرد على مستويين، الأول على أنه شريك في التبادلات داخل جماعة العمل، والثاني على أنه ممثل عن المنظمة"[1]. حيث يكون المشرف في اتصال دائم ويومي بالأفراد التابعين له هرميا، وفي نفس الوقت يعتبر مسئولا عن تطبيق إستراتيجية المنظمة وقراراتها.

فمن خلال دراسات كل من (فلوغر) (Folger) سنة 1998 و(كروبانزانو) (Cropanzano) سنة 2001 فقد تم التوصل إلى أن "حكم الفرد على العدالة التنظيمية يتأثر بشكل كبير بعمليات إلقاء المسؤولية على الآخرين، حيث يقارن الفرد بين ما كان، وما كان يجب أن يكون، حتى يمكنه إصدار حكمه. ولأجل هذا يحاول الفرد فهم ملابسات وظروف اتخاذ القرار والذي يعتبر المشرف من أهم مصادر

[1] –Admane Merizek et Admane Abdellah, «La perception de la justice organisationnelle dans les banques Algériennes, Cas de la Banque Extérieure d'Algérie», *Revue MÂAREF*, N17, (Décembre 2014), P11.

المعلومات عنه"[1]. ويمكن التفريق بين نوعين من ردود الأفعال لدى المشرف، وهما الاعتذار والتبرير. و"الاعتذار هو شرح للقرارات التي يرى المشرف بأنها ليست في صالح الفرد، لكنه في نفس الوقت ينفي تسببه فيها. أما التبرير فهو على عكس الاعتذار، حيث يعترف المشرف فيها بمسؤوليته لكنه يحاول التخفيف من وطأتها بتقديم مبررات لها"[2]. وتوصلت الدراسات إلى أن تفاعل المشرف مع الفرد المعني بالقرار وشرحه مع تبريره يساهم بشكل كبير في تقبل الفرد له، لكن علاقة الفرد مع مشرفه تتعدى تفسير وشرح الإجراءات، فالمشرف لا يعتبر فقط شريكا تبادليا بل أيضا شريكا علائقيا يعتمد الفرد في تقييمه للعدالة التنظيمية على مدى معاملته له باحترام ونزاهة وأدب.

وقد توصلت دراسة (العمري) سنة 2010 إلى "وجود علاقة بين نمط الإشراف ودرجة العدالة التنظيمية، حيث أن النمط الإشراف البيروقراطي (الذي يتميز بالرسمية، إتباع التسلسل الهرمي والاتصال الرسمي) يؤثر إيجابا في العدالة الإجرائية (معامل ارتباط=0.96)، بينما يساهم النمط السياسي (القرارات في هذا النمط هي عمليات مساومة وتفاوض) في زيادة درجة العدالة التعاملية (معامل ارتباط=0.94)، بينما تم التوصل إلى أن النمط الرفاقي (الذي يتميز بالمزاوجة بين الاتصال الرسمي والغير رسمي والاستشارة المحدودة للمرؤوسين) يساهم في زيادة كلا البعدين الإجرائي والتعاملي بمعامل ارتباط 0.85 و 0.80 على التوالي"[3].

جـ- تأثير الزملاء:

ابتداء من سنة 1998 ومع بحوث (ليند و كراي و ثومبسون)(Lind, Kray et Thompson) "بدأ الاهتمام يتعدى الخبرات الشخصية نحو البحث عن دور زملاء

[1] -Assaad El Akremi, Sylvie Guerrero et Jean-Pierre Neveu, Op.cit, P58-59.

[2] -Assaad El Akremi, Sylvie Guerrero et Jean-Pierre Neveu, Op.cit,P 58-59.

[3] - أيمن العمري، "النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية بالأردن، العدد 56 (2010)،ص 202.

العمل وخبراتهم ورواياتهم في بناء تصور الفرد لدرجة العدالة التنظيمية. لكن البحوث أثبتت أيضا أن تأثير جماعة العمل يبقى أقل من تأثير التجارب الشخصية للفرد"[1].

رابعا: نتائج العدالة التنظيمية

في هذا العنصر سيتم تقديم عرض عدد عن الدراسات التي تناولت آثار العدالة التنظيمية على المتغيرات التنظيمية الأخرى والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين، الأولى هي المتغيرات المترتبة عن وجود العدالة وهي النتائج الإيجابية، أما الثانية فهي المتغيرات المترتبة عن غيابها وهي النتائج السلبية كالاغتراب والسلوكيات النفعية والمنحرفة للأفراد داخل المنظمة.

1- نتائج وجود العدالة التنظيمية:

يمكن تقسيم نتائج وجود العدالة إلى قسمين، الأولى تخص النتائج المتعلقة بالاتجاهات، والثانية تلك الخاصة بأداء الأفراد.

أ- النتائج الخاصة بالاتجاهات:

وهذه المتغيرات هي الأكثر تناولا في التراث التنظيمي بالبحث، حيث يعتبر أول رد فعل للفرد على وجود العدالة أو غيابها هو اتجاه إيجابي أو سلبي، وسيتم عرض عدد من هذه المتغيرات كما يلي:

- الرضا الوظيفي:

توصلت دراسة أعدها كل من(ماك فارلين و سوينايMcFarlin et) Sweeney) سنة 1992 وشملت 675 موظفا في إحدى البنوك الأمريكية أن "للعدالة التوزيعية أثر على الرضا عن الأجر أكثر من أثر العدالة الإجرائية، وهذا ما أكدته دراسة كل من (دي كونينك و ستيلوال) (DeConinck et Stilwell) سنة 2004 "[2]. أما بالنسبة للرضا عن العمل، فالدراسات اختلفت حول تحديد اثر العدالة

[1] -Assaad El Akremi, Sylvie Guerrero et Jean-Pierre Neveu, Op.cit, P60.

[2] -Assaad El Akremi, Sylvie Guerrero et Jean-Pierre Neveu, Op.cit, P68.

التنظيمية بها، حيث نجد أن دراسة (ماك فارلين و سوبناي) أعطت أهمية كبيرة لتأثير العدالة الإجرائية مقارنة بالأبعاد الأخرى، بينما دراسة (لام)(Lam) سنة(2002) توصلت إلى نفس التأثير لكل أبعاد العدالة التنظيمية"[1].

- الالتزام والولاء التنظيمي:

بالنسبة للولاء التنظيمي فقد اختلفت النتائج المتحصل عليها، حيث توصلت (العبيدي) من خلال بحثها إلى أنه يتأثر فقط ببعد عدالة الإجراءات (معامل ارتباط=0.228)، أما (السعود) فقد وصل من خلال دراسته إلى أنه يتأثر بكل أبعاد العدالة التنظيمية، وتعتبر العدالة التقييمية أكثر الأبعاد تأثيرا (معامل ارتباط=0.457)، يليها بعد التوزيع (معامل ارتباط=0.387) ثم البعد الإجرائي (معامل ارتباط=0.384) وأخيرا بعد المعاملة (معامل ارتباط=0.319)، وهي معاملات ارتباط أقوى من المعاملات التي توصلت إليها الدراسة السابقة لها.

- الثقة التنظيمية:

من خلال دراسة (البدراني) يتبين أن للعدالة التنظيمية اثر على الثقة التنظيمية لدى الأفراد في مختلف المستويات (الثقة في الزملاء، في المشرف، في الإدارة العليا)، حيث توصلت الدراسة إلى أن الثقة في الزملاء تأثرت بشكل اكبر بالعدالة التوزيعية(معامل ارتباط=0.474) ثم بالعدالة التعاملية(معامل ارتباط=0.333) وأخيرا بعدالة الإجراءات (معامل ارتباط=0.299). أما الثقة بالمشرف فكان البعد الأكثر تأثيرا فيها هو بعد التوزيع (معامل ارتباط=0.489) ثم بعد التعاملات (معامل ارتباط=0.465) ويليه بعد الإجراءات (معامل ارتباط=0.439).

وفيما يخص الثقة في الإدارة العليا فقد كانت اكبر المتأثرين بالعدالة التنظيمية، وكان بعد عدالة التعاملات المؤثر الأكبر(معامل ارتباط=0.795) يليه بعد عدالة

[1] –Ibidem.

الإجراءات (معامل ارتباط=0.706) وأخيرا بعد عدالة التوزيع (معامل ارتباط=0.536) .

يمكن الاستنتاج من خلال هذه الدراسة أن الثقة في الزملاء والإدارة العليا تميلان للتأثر بالعدالة الإجرائية والتعاملية، بينما تميل الثقة في المشرف إلى التأثر بعدالة التوزيع لأنه في نظر الأفراد المسئول الأول عن التقييم.

ب- النتائج الخاصة بالأداء:

الدراسات حول علاقة العدالة التنظيمية بالأداء يمكن تقسيمها إلى قسمين، دراسات اهتمت بأداء لدوره الرسمي المحدد والمنتظر منه، ودراسات اهتمت بالأداء خارج الدور الرسمي للفرد والذي يساهم بدور ايجابي في الأداء الجماعي داخل المنظمة دون أن يكون مدونا في قواعد رسمية، وسيتم التطرق لعدد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء بنوعيه.

- الأداء ضمن الأدوار الرسمية:

من الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع نجد دراسة (شعبان)[1] سنة 2010 ، حيث توصل الباحث إلى أن بعد خفض التكاليف وزيادة الأرباح لم يتأثر إلا بعدالة التفاعلات(معامل ارتباط=0.580)، ببنما بُعد تحسين الجودة تأثر بكل من بعدي عدالة التوزيعات (معامل ارتباط=0.770) وعدالة التفاعلات (معامل ارتباط=0.570).

أما دراسة (العميان و السعودي) سنة 2009 فقد توصلت إلى أن الانضباط باعتباره أحد أبعاد الأداء يتأثر بقدر كبير ببعد العدالة التقييمية (معامل ارتباط=0.720)، وبدرجة أقل بكل من العدالة الإجرائية (معامل ارتباط=0.571)، التعاملية(معامل ارتباط=0.556)، التوزيعية (معامل ارتباط=0.501). حيث نستنتج

[1]- عبد الكريم شعبان، "دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية بالعراق، العدد03 (2010)،ص 10.

من خلال هذه النتائج أن للعدالة التقييمية ومن بعدها العدالة الإجرائية دور كبير في زيادة انضباط الأفراد والتقليل من حالات التمرد على القواعد التنظيمية والإخلال بمستويات الإنتاج.

وقد توصل الباحثان في نفس الدراسة عند ربطه بين أبعاد العدالة التنظيمية ببعد إنجاز المهام إلى أن هذا الأخير يتأثر أيضا بدرجة كبيرة ببعد العدالة التقييمية (معامل ارتباط=0.673)، إضافة إلى العدالة التوزيعية (معامل ارتباط=0.523)، تليها العدالة الإجرائية (معامل ارتباط=0.501)، وبدرجة أقل عدالة التعاملات (معامل ارتباط=0.467).

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن علاقة العدالة التنظيمية بالأداء يبقى غامضا خصوصا أن الدراسات التي تناولت المتغيرين معا اختلفت في تحديد أبعاد الأداء وكانت نتائجها مختلفة ومتناقضة أحيانا، مما يستوجب القيام بدراسات موحدة المنهج والأدوات وتقارن بين عدد من المنظمات المختلفة الطبيعة والحجم للحصول على نتائج يمكن تعميمها إلى حد ما.

- الأداء ضمن الأدوار غير الرسمية:

ومن أبرز المتغيرات التي تنتمي إلى هذه الفئة وأكثرها دراسة وربطا مع متغير العدالة التنظيمية نجد متغير المواطنة التنظيمية، حيث وفي دراسة (دويدار) وجد أن بعد العدالة الإجرائية يؤثر على بعد الإيثار (معامل ارتباط=0.306) وبعد السلوك الحضاري (معامل ارتباط=0.457). أما بعد العدالة التقييمية فيؤثر أكثر على بعد وعي الضمير (معامل ارتباط=0.382)، بعد الروح الرياضية (معامل ارتباط=0.432) وبعد الكياسة (معامل ارتباط=0.280).

من خلال هذه الدراسة نجد أن للعدالة التنظيمية في بعدها الإجرائي دور كبير في تنمية روح الإيثار والسلوك الحضاري، نظرا لأن كل فرد يعتبر أن حقوقه محفوظة والإجراءات المطبقة عادلة فيعمل على رد ذلك عن طريق مساعدة زملائه في حل

مشاكل عملهم أو إتمام مهامهم، إضافة إلى حرص الفرد على الحفاظ على المنظمة من خلال التبليغ عن أي مخاطر محتملة والحرص على احترام إجراءات السلامة والتطوع والمبادرة لحل المشكلات.

كما أننا نلاحظ أن الاتجاه الإيجابي للأفراد نحو العدالة التقييمية يساهم في زيادة وعي الضمير عند الأفراد العاملين وتنمية الروح الرياضية والتعامل بكياسة عندهم، حيث يعمدون لاحترام مواعيد الحضور وإنجاز المهام والالتزام بقواعد المؤسسة لأنهم راضون عن تقييم الإدارة لجهوده، كما يساهمون في الحد من الصراعات التي تنشأ بين الزملاء وتوعيتهم لضمان تقبلهم حدا معينا من الضغوط ودفعهم لزيادة روح التحدي عندهم، بالإضافة إلى التعامل بلطف مع الزملاء وتقديم النصح والمعلومات اللازمة لهم عند الحاجة.

أما (الحجاج) فقد توصل إلى أن "بعد العدالة التنظيمية الأكثر تأثيرا على أبعاد المواطنة التنظيمية هو بعد العدالة التعاملية الذي كان معامل ارتباطه مع بعد الإيثار(معامل ارتباط=0.260)، وعي الضمير (معامل ارتباط=0.360)، الروح الرياضية (معامل ارتباط=0.290)، الكياسة (معامل ارتباط=0.340)، السلوك الحضاري (معامل ارتباط=0.240)" [1].

وكان الباحث (معمري) قد توصل إلى نتائج شبه مطابقة لدراسة (الحجاج) مما يتعارض مع نتائج دراسة (دويدار)، حيث كان بعد العدالة التنظيمية الأكثر تأثيرا على أبعاد المواطنة التنظيمية هنا أيضا هو بعد العدالة التعاملية الذي كان معامل ارتباطه مع بعد الايثار(معامل ارتباط=0.260)، وعي الضمير(معامل ارتباط=0.340)، الروح الرياضية(معامل ارتباط=0.300)، الكياسة(معامل ارتباط=0.260)، السلوك الحضاري(معامل ارتباط=0.380). كما وجد كلا الباحثان(الحجاج) و(معمري) علاقة

[1]- خليل حجاج، "دورا لعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة"، مجلة تنمية الرافدين بالعراق 34، 110 (2012)، ص130-132.

لباقي أبعاد العدالة مع أبعاد المواطنة التنظيمية لكن بدرجة أقل كثيرا من علاقتها مع بعد العدالة التعاملية.

ويلاحظ هنا أن دور العدالة الإجرائية في تنمية روح المواطنة التنظيمية أقل أهمية من اثر العدالة التقييمية وعدالة التعامل، وهذا ما تؤكده دراسة (عبد الله) سنة 2008 ، حيث توصل إلى عدم وجود علاقة بين العدالة الإجرائية ومتغير المواطنة التنظيمية ككل (حيث لم يفرق بين أبعادها واكتفى بمعامل الارتباط مع المتغير ككل).

ونظرا إلى أن متغير المواطنة التنظيمية هو المقابل الايجابي للمتغير التابع للدراسة الراهنة الذي هو الصراع التنظيمي فقد رأينا أن نبني جدولا نلخص فيه العلاقات القائمة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد المواطنة التنظيمية من خلال نتائج الدراسات السابقة.

-جدول رقم (01) يوضح عدد المرات التي تم الحصول فيها على علاقات إحصائية دالة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد المواطنة التنظيمية مع متوسط هذه العلاقات:

أبعاد المتغيرين	عدالة توزيعية	عدالة اجرائية	عدالة التعاملات	عدالة تقييمية
الإيثار	(03) 0.160	(02) 0.238	(03) 0.234	(01) 0.235
وعي الضمير	(03) 0.234	(03) 0.279	(03) 0.321	(01) 0.382
الروح الرياضية	(02) 0.193	(03) 0.291	(03) 0.293	(01) 0.384
الكياسة	(01) 0.167	(02) 0.215	(03) 0.259	(01) 0.280
السلوك الحضاري	(02) 0.242	(02) 0.369	(03) 0.320	(01) 0.439

قبل التعليق على الجدول يجب الإشارة إلى أن بعد العدالة التقييمية لم يتم اعتماده إلا في دراسة (دويدار)، وهذا ما يفسر قلة المرات التي وجدت فيها علاقة دالة بينه وبين أبعاد المواطنة التنظيمية الأخرى، كما أن معاملات الارتباط الواردة في الجدول

لا تمثل نتائج دراسة بعينها، بل هي متوسط نتائج دراسات مختلفة ولا يمكن اعتمادها إلا على سبيل المقارنة فقط. إضافة إلى أن الأرقام الطبيعية الواردة بين قوسين فوق قيمة معاملات الارتباط تعبر عن عدد الدراسات التي تطرقت للعدالة بين أبعاد العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.

ويلاحظ من خلال الجدول اتفاق كل الدراسات على وجود علاقة بين بعد عدالة التعاملات مع كل أبعاد المواطنة التنظيمية، وكانت العلاقة الأكبر مع بعدي وعي الضمير والسلوك الحضاري، ثم يليها بعد العدالة الإجرائية والتي كانت لها علاقة اكبر على بعد الروح الرياضية مقارنة ببعد وعي الضمير، وثالثا نجد بعد العدالة التوزيعية التي اتفقت الدراسات الثلاثة على وجود علاقة بينها وبين بعد وعي الضمير، وهو البعد –أي بعد وعي الضمير– الذي كان متأثرا بكل أبعاد العدالة التنظيمية في الدراسات الثلاثة.

وفي الأخير يمكن الاستنتاج أن العدالة التنظيمية كمتغير مؤثر في المواطنة التنظيمية اتفقت أغلب الدراسات على أنه مؤثر خصوصا في بعده التعاملي وأن أكثر أبعاد المواطنة التنظيمية تأثرا بمتغير العدالة التنظيمية هو بعد وعي الضمير، مع وجود علاقات ضعيفة إلى متوسطة مع كونها دالة إحصائيا.

2- نتائج ضعف العدالة التنظيمية:

بعد التطرق في العنصر السابق إلى النتائج الإيجابية لوجود العدالة التنظيمية، سيتم التطرق الآن للنتائج السلبية لغيابها، حيث سيتم عرض دراسات ربطت بين متغير العدالة كمتغير مستقل ومتغيرات تابعة هي الصراع، السلوكيات المنحرفة في العمل.

أ- الارتباط بين درجة العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي:

قبل التطرق إلى نتائج دراسة الباحثتين (عطا و برسيم)[1]، يجب الإشارة إلى أنهما درستا متغير الصراع التنظيمي ببعده الإستراتيجي، أي أنهما قسمتا متغير الصراع التنظيمي إلى أبعاد على حسب نوع الإستراتيجية التي يتبناها الفرد كرد فعل لانعدام

[1] - خالدية عطا ومها برسيم وسامي عباس، مرجع سبق ذكره، 131ص.

العدالة التنظيمية، وقد توصلت الباحثتان إلى أن الأفراد يميلون إلى تبني إستراتيجية التجنب كلما ارتفعت درجة العدالة الإجرائية (معامل ارتباط=0.812) حيث يقوم الفرد بالانسحاب من الصراع وإعطاء وقت للإجراءات لحل مشكلة، ويميلون إلى تبني إستراتيجية التهدئة كلما زادت درجة العدالة التوزيعية(معامل ارتباط=0.762) ، حيث يعد الفرد إلى التخفيف من وطأة الخلاف ومحاولة الوصول لحلول وسط للمشكلة.

أما إستراتيجية القوة وإستراتيجية المواجهة فتأثرتا أكثر بدرجة العدالة التقييمية (معامل ارتباط=0.884) و(معامل ارتباط=0.793) على التوالي، حيث يحاول الأفراد الذي يتبنون إستراتيجية القوة بعد فقدان الأمل من حل الصراع إلى الاتصال بالإدارة العليا لحسم الموقف واستخدام القوة ضد أحد أطراف الصراع، فيما يعمد أصحاب إستراتيجية المواجهة إلى طرح الأسباب الحقيقة للصراع كما يرونها وتقديم حقائق ومعطيات للمساهمة في حل الصراع، ويرجع تأثير العدالة التقييمية على تبني إستراتيجيتي القوة والمواجهة في ثقة الأفراد في التقييم الجيد لآرائهم وجهودهم من طرق الإدارة العليا، مع ضرورة الإشارة إلى تقارب كبير في معاملات الارتباط والذي دفع للاكتفاء بأكبرها قيمة.

ب- الارتباط بين درجة العدالة التنظيمية والسلوكيات المنحرفة في العمل:

قام (العطوي)[1] بالتوصل إلى أن هناك علاقة متوسطة إلى قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية والسلوك المنحرف في العمل الذي يعرف على أنه "سلوك طوعي يقوم به الفرد بانتهاك المعايير التنظيمية بشكل يؤذي المنظمة وأعضائها"[2]، حيث تحصل على (معامل ارتباط=0.690-) بين السلوك المنحرف وبعد عدالة الإجراءات، وهو ارتباط

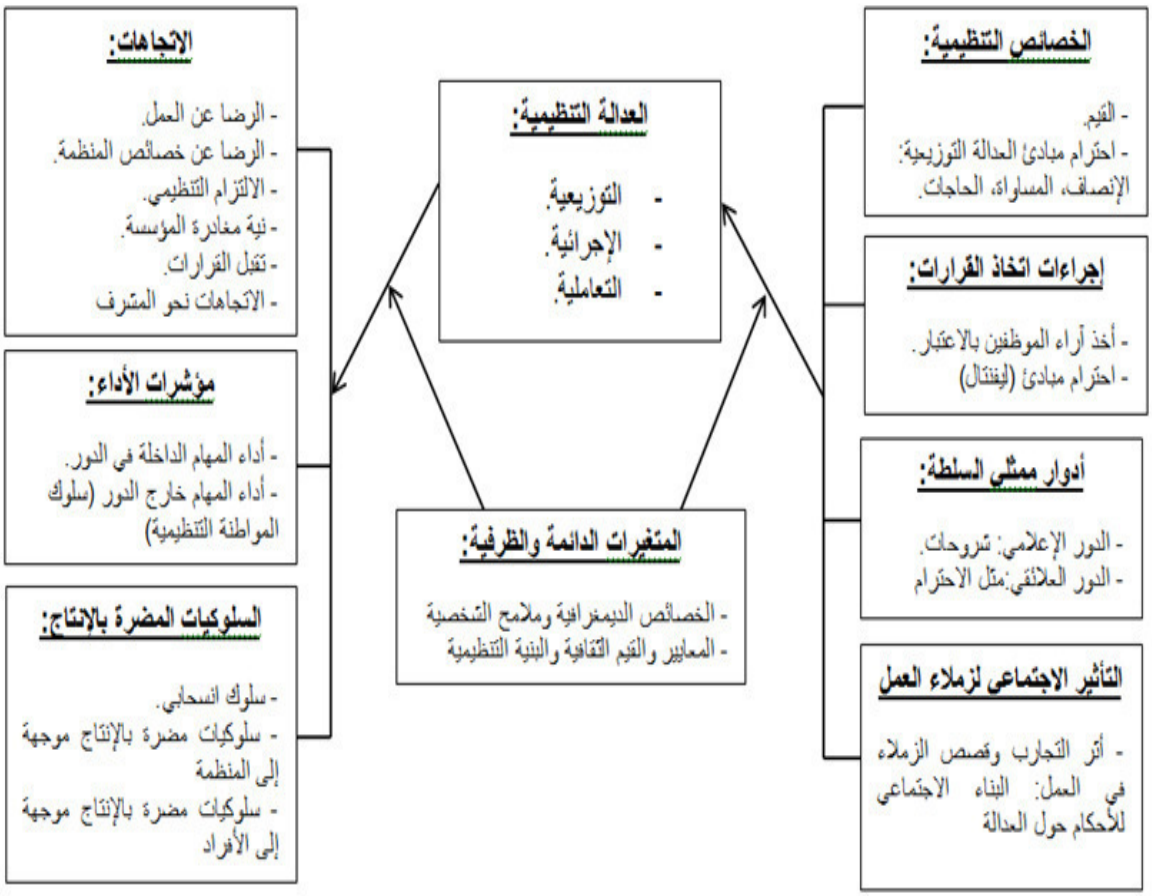
[1] – عامر العطوي، "العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في التقليل من سلوك العمل المنحرف :دراسة تطبيقية في معمل المثنى للإسمنت"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية بالعراق 07، 21 (2011)،ص 172.

[2] – المرجع نفسه، 172.

قوي والأقوى بين باقي الأبعاد وهو كذلك عكسي، ويمكن إرجاعه لكون العامل سيسلك سلوكا مضادا ومخالفا للقواعد التي يراها غير عادلة.

أما الارتباط الثاني فكان مع بعد عدالة الإجراءات (معامل ارتباط=0.600-) وهو معامل ارتباط عكسي متوسط وقريب من القوي، وهذا دليل على تأثر السلوكيات المنحرفة بدرجة عدالة توزيع الموارد في المنظمة، حيث أن حصول الفرد على موارد غير كافية أو غير عادلة يدفعه للسعي لتحقيق التوازن بين مخرجاته ومدخلاته عن طريق أفعال سلبية كأخذ ممتلكات المنظمة، وتزوير الفواتير والوصول للعمل متأخرا.

والشكل التالي رقم (06)[1] يوضح المتغيرات المؤثرة في العدالة التنظيمية والمتأثرة بها:



الشكل رقم (06): يوضح محددات ونتائج العدالة التنظيمية

[1] -Assaad El Akremi, Sylvie Guerrero et Jean-Pierre Neveu, Op.cit, 49.

خامسا: أنواع الأفراد في تعاملهم مع العدالة التنظيمية

حسب "فابلس" "Febles" يمكن تقسيم الأفراد وفقا لتأثرهم بدرجة العدالة التنظيمية ومدى توازن مساهماتهم وعوائدهم إلى ثلاثة أقسام:[1]

1- المُؤْثِرون أو المعطاؤون:

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

2- الوسطيون أو المساومون:

وهم مجموعة من الأفراد الذين تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة عندهم مع معدلات العدالة عند الآخرين، أي أن هذه المجموعة تبدل إحساسها بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات)، وحالة عدم التوازن والقلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).

3- الذاتيون أو الأنانيون:

وهم مجموعة من الأشخاص يحبون الأخذ بطبيعتهم ولا يرضون إلا عندما تكون معادلة العدالة في صالحهم، وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم. والجدول التالي يوضح الفرق بين هذه الأصناف الثلاثة من العاملين.

[1]- حمزة معمري، مرجع سبق ذكره،ص 66.

-الجدول التالي رقم (02) يوضح الفرق بين هذه الأصناف الثلاثة للأفراد:

فئة المؤثرين	فئة المساوين	فئة الأنانيين
تلبية الطموحات	تلبية الطموحات	الراتب المجزي
الحب والانتماء	المرتب المجزي	التقدم والترقي
قيمة الذات	التقدم والترقي	الظروف المادية
استخدام المهارات	الظروف المادية	الأمان الوظيفي
التقدير من الرؤساء	التقدير من الرؤساء	تلبية الطموحات
الثقة بالنفس والفرح بالإنجاز	الثقة بالنفس	حرية القرار
الثناء من الزملاء	قيمة الذات	المكانة الاجتماعية

سادسا: النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

ركزت النظريات السيكولوجية في تحليلها على متغير العدالة التنظيمية، وهذا نظرا لانطلاقها من الحاجات التي يجب إشباعها عند الفرد، لكن في نفس الوقت فقد كان الاختلاف بينها واضحا من حيث نوع هذه الحاجات. من النظريات من أعطى أهمية للجانب المادي ومنها من ركز على الجانب الإنساني العاطفي، ومنها من حاول التوفيق بينهما.

1- نظرية الإدارة العلمية عند "تايلور":

ركزت هذه النظرية على الطريقة المثلى لتحويل الأفراد إلى تابعين للآلات التي يعملون عليها. ومن أهم المنظرين للإدارة العلمية نجد "فريديريك تايلور" " Frederick Taylor".

ركز "تايلور" على عنصرين أساسيين هما الحركة والزمن، بغية التحكم في وتيرة العمل وإنجازه بأفضل الطرق وأسرعها. "وكان الهدف من ذلك هو تحقيق أفضل استخدام ممكن للقوى الآدمية غير المدربة على العمليات الصناعية عن طريق وضع

برنامج تفصيلي للسلوك الذي يجب على الفرد أن يسلكه أثناء أداءه للعمليات الصناعية"[1].

ويرى "تايلور" أن "التنظيم يجب التعامل معه على أنه علم، يقوم على تفتيت المهام على أجزاء تقاس زمنيا قصد حذف الحركات الغير لازمة والتوصل إلى أفضل طريقة للإنجاز، وأن الأفراد يجب اختيارهم حسب استعداداتهم التي تتماشى مع المهام التي ستوكل لهم، والتي سيدربون على إنجازها، وسيتم تعويضهم عليها حسب مردودهم في العمل"[2].

من خلال ما تم التطرق إليه هنا، يتضح أن النظرية العلمية ركزت على وضع إجراءات وضوابط صارمة للعمل، تطبق على جميع العمل دون انحياز، كما تتميز بدرجة عالية من الدقة. إلا أنه لا يمكن للعامل إستئناف أحكامها نظرا لكونها نابعة من رؤية علمية تقوم على الطريقة الأمثل للعمل أو " One best way".

كما تميزت سياسة الأجور في هذه النظرية على مبدأ المساواة، حيث يحصل كل عامل على ما يتناسب مع ما قدمه من إنتاج يقاس عن طريق الوحدات، إلا أنها أهملت مبدأ النوعية، حيث لا يتساوى العمال أو المترشحون لشغل وظيفة في المنظمة، ويتم التفرقة بينهم حسب خصائصهم الجسمية، وهذا يعتبر نوعا من أنواع التمييز. كما لا تراعى حاجات كل منهم، نظرا لضرورة مسايرتهم مع الآلات التي يعملون عليها وعدم إمكانية مراعاة الحاجات الشخصية والاجتماعية والصحية لكل منهم.

كما يلاحظ أن هذه النظرية أهملت إمكانية حدوث صراعات بين العمل، وهذا بسبب كونهم يعملون في سلسلة إنتاج مضبوطة ومخططة من طرف الإدارة العليا ومهندسيها، لا تسمح لهم بإبداء آرائهم حولها، كما أنهم مجبرون على إنجاز العمليات المطلوبة منهم بطريقة تم تدريبهم عليها مسبقا ولا يمكنهم الاجتهاد فيها. وفي جانب

[1] – عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة (مصر: المكتب العربي الحديث، 1997)،ص 40.

[2] – Denis Proulx, management des organizations publiques, (Canada: Presses de l'Université du Québec, 2006), P22.

العلاقات، فإنه وبسبب نمط العمل في سلاسل الإنتاج الذي طوره "هنري فورد" " Henry Ford"، فإن التفاعل بين الزملاء يكون ضعيفا جدا، نظرا لشبه انعدام في الاتصال بينهم أثناء العمل.

يلخص "تايلور" أهمية وفوائد نظريته العلمية بقوله أنه من خلالها "تحصل المنظمة على أرباح أكبر، والمستهلكون على أسعار أقل، والعمال على أجر أعلى وعلى سلام وسكينة داخل الورشة"[1].

2- النظريات القائمة على الحوافز:

رغم النجاح الذي حققته نظرية الإدارة العلمية في زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح كبيرة لأرباب العمل، إلا أنها تبقى قاصرة على نوع معين من الأنشطة التي يمكن تفتيتها أو إنجازها على شكل سلاسل تركيب أو تفكيك. وتشكل الأنشطة الفكرية والإدارية مثلا بارزا لما لا يمكن للإدارة العلمية تسييره.

من هذا المنطلق جاءت نظريات الحوافز كمحاولة لجعل العامل يقوم بإنجاز ما يطلب منه، وتعديل سلوكه على حسب الخطة الموضوعة من طرف إدارة المنظمة لتحقيق أهدافها. ومن بين هذه النظريات نجد:

أ- نظرية المحتوى:

تقوم هذه النظرية على كون الفرد يسعى من خلال عمله على إشباع حاجاته المختلفة. ويعتبر "أبراهام ماسلو" "Abraham Maslow" من أهم رواد هذه النظرية، حيث يقسم الحاجات الإنسانية إلى[2]:

- **حاجات فيزيولوجية:** مثل الأكل، يشبعه الفرد عن طريق الأجر الذي يتقاضاه.

[1] – Bruno Jarrosson, 100 ans de management, (France: éditions Dunod, 2000), P18.

[2] –Bruno Jarrosson, Ibid.P 39 .

- **حاجة الأمن:** وهي باختصار علم الفرد بأن الحاجات الفيزيولوجية سيتم إشباعها غدا، ويتم تحقيقها عن طريق الأمن الوظيفي والمسار المهني الواضح وصندوق التقاعد مثلا.

- **حاجة الاعتراف والانتماء الاجتماعي:** وتأتي من الانتماء لمجموعة العمل التي تتميز بوجود تفاعل بين أعضائها، يمكن أن يتمثل في نشاطات اجتماعية أو رياضية بينهم.

- **حاجة تقدير الذات:** تتمثل في تحقيق تصور إيجابي عن النفس من خلال العمل، تتحقق من خلال عمل يوفر استقلالية ويعطي مسؤولية.

- **حاجة تحقيق الذات:** يتم إشباع هذه الحاجة عن طريق شعور الفرد بأنه يعمل عملا يسمح له بالتعبير والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما يوفر له تكوينا ومسارا مهنيا ديناميكيا.

من خلال ما سبق نجد أن "ماسلو" ركز بالنسبة لتوزيع الموارد على مبدأ الحاجة، حيث أكد على ضرورة أن يوفر الأجر القدرة على تحقيق حاجات الفرد الأساسية كالأكل والمسكن والدواء واللباس، إلا انه أهمل التطرق لطريقة توزيع هذه الموارد.

كما نجده في تطرقه إلى حاجة الأمن قد لمح إلى البعد الأخلاقي للإجراءات التي يجب أن تكون مسئولة اجتماعيا، بحيث لا يطرد العامل من عمله دون سبب. بالإضافة إلى تقديمه لحاجة الاعتراف والانتماء كضرورة اجتماعية تساهم في بناء علاقات عمل قائمة على الاحترام والصدق، وتوفر قدرا كبير من الاتصال بين أفراد الجماعة وتحسين جودته.

كما نجد أنه من خلال حاجة تقدير الذات، تطرق بطريقة غير مباشرة إلى تمكين العامل من تقديم آرائه حول طرق العمل وإجراءاته عن طريق ما يتطلبه إشباع هذه الحاجة من استقلالية، ومن خلال حاجة تحقيق الذات ركز على ضرورة تمكين العامل من التعبير عن أفكاره وتقديم اقتراحاته. وتحقيق هاتين الحاجتين يساهما إلى حد بعيد

في التقليل من صراعات المهمة والعملية داخل جماعة العمل، لما توفرانه من إمكانيات اتصالية وتبادل للأفكار في الاتجاهين.

ب- نظرية العملية:

إذا كانت نظرية المحتوى تبحث في الأشياء التي تحفز الفرد، فإن نظرية العملية تبحث في طريقة عمل هذه الحوافز. ومن أبرز الباحثين فيها "أكسيل بافيلاس" " Axel Bavelas"، حيث لاحظ أنه في مصنع للألعاب سُجِل انخفاض كبير في سلاسل الإنتاج، وبعد عدد من الاجتماعات توصلت العاملات والمسيرون إلى اتفاق يقضي بترك التحكم في الإنتاج بيد العاملات نظرا لتصريحهن بعدم إمكانية احتفاظهن بنفس السرعة طوال اليوم، و"كانت النتيجة مفاجئة حيث ارتفع الإنتاج ما بين 30% و 50% "[1].

ويرى "فيكتور فروم" "Vroom Victor" أن السلوك والحافز الذي يحركه يهدفان إلى نتيجة تمثل مصلحة بالنسبة لصاحب السلوك، وهذا ما يجعل هذه النظرية تقوم على عقلانية الفرد الذي وقبل سلوكه أي سلوك يجب أن يرى فيه مصلحته، التي يحددها من خلال ثلاثة معايير هي[2]:

- **القدرة:** وتعني القدرة على الوصول لتحقيق الأهداف إذا تم بذل الجهد اللازم.
- **الأداتية:** وتعني قدرة الهدف المحقق على تقديم إضافة للفرد.
- **القيمة:** يتعلق الأمر هنا بقيمة هذه الإضافة بالنسبة للفرد.

لم تركز هذه النظرية على جانب محدد من الحوافز، بل تطرقت إلى السيرورة التي يقيمها بها الفرد. حيث تركز على الجانب التوزيعي للحوافز المادية والمعنوية، وأهمية أن تكون شروط تلك الحوافز قابلة للتحقيق من طرف هذا الأخير، وأن تكون ذات فائدة بالنسبة له وتقدم له قيمة عالية.

---

[1] - Bruno Jarrosson, Ibid, P43.

[2] Claude Levy-Leboyer, Ibid, P69-71.

لكنه يلاحظ أن هذه النظرية أهملت الإجراءات التي توزع على أساسها الحوافز وكذا التفصيل في جوانبها الإنسانية. كما لم تتطرق إلى النتائج السلبية التي يمكن ان تترتب عن التوزيع غير العادل لها.

جـ- نظرية التفاعل:

يعتبر "جوزيف نوتين" "Josef Nuttin" من أهم منظريها، وتقوم هذه النظرية على التساؤل التالي: "كيف يؤثر محيط الفرد على درجة تحفيزه؟" حيث حسب "نوتين" فإن "أكثر شخص تحفزا في المنظمة هو المدير لأنه الوحيد الذي يمكنه الشعور بارتباط أفعاله مع أهدافها "[1].

حيث تركز هذه النظرية على ضرورة إفساح المجال للعمال حتى يقدموا آراءهم وأفكارهم حول المهام التي يقومون بها، والسماح لهم بتقديم اقتراحات حول تحسين طرق عملهم، كل هذا حتى يشعروا بآثار آرائهم على محيط عملهم، فيزيد التزامهم نحو المنظمة ويرتفع معه أداؤهم.

د- نظرية الإنصاف:

في إطار البحوث والنظريات التي تبحث في الآليات التي تحكم عمل الحوافز وتأثيرها على أداء الأفراد العاملين تأتي نظرية "ستاسي آدمز" "Stacey Adams" للإنصاف للبحث في الظروف التي تجعل من الفرد يحكم على أن ما يقدمه من عمل وما يحصل عليه مقابل ذلك منصف أو لا، "وهذا بعد مقارنته لما يقدمه زملاؤه وما يحصلون عليه بالمقابل من ذلك"[2].

ويمكن صياغة ثلاثة معادلات للوضعيات الممكن حصولها في العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة، المبنية على مقارنته بزميل أو زملاء مرجعيين بالنسبة له هي[3]:

---

[1] – Bruno Jarrosson, Ibid, P43.

[2] – سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص120.

[3] – Claude Louche, psychologie sociale des organisations, 2eme édition(France: éditions Armand Colin, 2007),P 79.

- إذا كانت (مدخلات/مخرجات) العامل **أكبر** من (مدخلات/مخرجات) العامل المرجعي: نلاحظ زيادة في حجم العمل المقدم.

- إذا كانت (مدخلات/مخرجات) العامل **أصغر** من (مدخلات/مخرجات) العامل المرجعي: نلاحظ نقصا في حجم العمل المقدم.

- إذا كانت (مدخلات/مخرجات) العامل **تساوي** (مدخلات/مخرجات) العامل المرجعي: نلاحظ استقرار في حجم العمل المقدم.

هذا معناه أن عملية التقييم والمقارنة ليست عملية عقلية داخلية لنشاط تبادلي فقط، بل هي عملية اجتماعية تقوم على المقارنة مع الأقران، "والتي تعطي للتفسيرات الذاتية للواقع أهمية أكبر من الحقائق الموضوعية له، فقد توصلت الدراسات إلى أن الأفراد لا يشعرون بلا إنصاف الموقف حتى وإن تحصلوا على مدخلات أقل من مخرجاتهم، ما دام زملاؤهم في نفس وضعيتهم"[1].

من خلال ما سبق يمكن تلخيص نظرية "آدمز" في أنها تنظر للعملية الإدراكية للفرد في تبادله مع المنظمة على أنها تمر بثلاثة مراحل. أول هذه المراحل هي عملية التقييم لمخرجاته من جهد ووقت وجودة ولمدخلاته من أجر وعلاوات مثلا. بعدها يقوم الفرد بالمقارنة بين ما يحصل عليه هو مقابل ما يقدمه مع ما يحصل عليه زملاؤه مقابل ما يقدمونه. عملية المقارنة هذه تؤدي إلى ثلاثة سلوكيات محتملة، إما زيادة العمل، تقليله أو الحفاظ على نفس وتيرته.

لكن النتائج التي توصلت إليها نظرية الإنصاف لـ"آدمز" لا يمكنها تفسير كل السياقات التنظيمية بنفس القوة، حيث في حالة حصول العامل على أجر مرتفع مقارنة مع زملائه، فإن هذا الأخير قد لن يرفع في وتيرة عمله لتحقيق التوازن بين ما يقدمه وما يحصل عليه، بل قد يعتبر هذا الأجر المرتفع مؤشرا على أنه يساهم بشكل كبير وأكثر من كاف في نشاطات المنظمة.

[1] – Claude Levy-Leboyer, Ibid,P 81.

كما أن عملية التقييم والمقارنة تختلف بين المنظمات الكبيرة والأخرى الصغيرة التي يقل فيها عدد العمال، "ففي هذه الأخيرة يكون التقييم مباشرا وشخصيا بين العامل ورب عمله، وحيث يبذل الأول جهودا إضافية إذا قدر أنه يحصل على أجر أعلى من جهده، بينما لا يلاحظ هذا بشكل كبير في المنظمات الكبيرة أين تكون العلاقة (عامل–رب عمل) غير شخصية وغير مباشرة"[1].

في الأخير يمكن القول أن نظرية الإنصاف من أهم النظريات التي تطرقت لموضوع العدالة التنظيمية في ستينيات القرن الماضي، إلا أنها تبقى قاصرة من حيث تركيزها على بعد واحد من أبعاد العدالة التنظيمية وهو البعد التوزيعي، وإهمالها لبقية الأبعاد الإجرائية والتعاملية التي ظهرت بعدها في سبعينات ذلك القرن.

كما لم تتطرق هذه النظرية لتفسير الآثار التنظيمية التي تنتج من غياب العدالة في توزيع الأجور وتؤثر على علاقات العمل بين الزملاء، واكتفت بالنتائج السلوكية المتعلقة بالإنتاج.

3- نظرية العلاقات الإنسانية:

تعد نظرية العلاقات الإنسانية من أشهر النظريات التنظيمية والتي اعتبرت ثورة على المستوى التنظيري في فترة كانت النظريات العلمية للعمل هي السائدة، والتي كانت ترى أنه للحصول على أقصى معدلات الأداء هناك طريقة مثلى وموضوعية لا يتدخل فيها العامل بل تلقن له، وأن أي طرق أخرى لأداء العمل بطريقة ذاتية خارج هندسة الفعل تعتبر عائقا لعملية الإنتاج. وقد ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على اعتبار العامل كائنا اجتماعيا لا يجب التعامل معه كامتداد للآلات أو سلاسل الإنتاج، بل بالأخذ في الاعتبار للعلاقات الاجتماعية من جماعات العمل كعامل مؤثر في الأداء والإنتاج أيضا.

[1] – Claude Levy–Leboyer, Ibid,P 82.

ويعتبر "إلتون مايو" "Elton Mayo" من أهم منظري هذا التوجه، من خلال دراسته الشهيرة بمصنع شركة "ويستيرن إلكتريك" بمدينة هاوثورن. في سنة 1924 قامت الشركة بإجراء دراسة وتم اختيار مجموعتين، الأولى ضابطة لا يتم تغيير درجة إضاءتها، والثانية تجريبية يتم زيادة درجتها. وكانت الفرضية هي أن الإنتاج يزداد بزيادة درجة الإنارة.

لكن كانت النتيجة غير متوقعة، حيث تم ملاحظة زيادة الإنتاج بنفس الوتيرة في كلا المجموعتين الضابطة والتجريبية، وهو قاد الباحثين لإعادة التجربة سنة 1927 ظنا منهم أنه لم يتم التحكم في كل المتغيرات المتدخلة في العملية الإنتاجية خلال التجربة الأولى. حيث تم عزل ست عاملات في مكان عمل وتغيير ظروف عملهن بالتدريج وقياس معدلات إنتاجهم في كل مرة.

"بعد سنتين من التجريب، لوحظ ارتفاع في إنتاجية العاملات الست بنسبة 30%، مقارنة ببداية التجربة، لكن الأغرب كان أن هذه الزيادة لم تتأثر بالرجوع للظروف الأولية للتجربة، وهو ما دفع بالاستنجاد بـ"مايو" لمحاولة تفسير الأمر سنة 1928"[1].

وقد توصل "إلتون مايو" من خلال بحثه إلى أن[2]:

- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية بل وفقا لطاقته الاجتماعية.
- الحوافز الغير اقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.
- التخصيص الدقيق للعمل ليس هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها إنتاجية.
- العمال لا يواجهون الإدارة كأفراد بل يتصرفون باعتبارهم أعضاء من جماعة.

[1] – Bruno Jarrosson, Ibid,P 29-30.

2 – علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الطبعة الثانية (الكويت: وكالة المطبوعات، 1980)، ص 90-91.

كما لاحظ "مايو" أن "العاملين قد نظموا طريقة عملهم حتى لا يتجاوزوا حدا معينا من الإنتاج، وإلا تمت معاقبة أولئك الذين يرفعون من إنتاجهم اجتماعيا من قبل المجموعة"[1].

نلاحظ من خلال ما سبق أن "مدرسة العلاقات الإنسانية أهملت الجانب الفيزيزلوجي والبيئي وركزت على البعد الاجتماعي للطاقات الإنسانية، وهي التي لاحظها "تايلور" من خلال تقييد العمل للإنتاج، لكنه فسرها في حينه على أنها نتيجة لضعف التخطيط والرقابة وسوء تنظيم للعمل"[2].

مما سبق يمكن الاستنتاج أن المدرسة العلاقات الإنسانية لم تعطي الجانب المادي من الحوافز وكذا الجانب الإجرائي أهمية كبيرة، بل ركزت على جانب العلاقات الاجتماعية بين العاملين والمشرفين، التي يجب أن تقوم على الاحترام واللباقة والشرح، وعلى علاقتهم مع بعضهم البعض التي يجب أن تكون صادقة ومنسجمة وهو ما تمثل في ظاهرة تقييد الإنتاج والالتزام بها من طرف الجميع.

كما أن النظرية توصلت إلى أن عدم التزام العامل بمعايير الجماعة وعدم التنسيق معها تؤدي إلى ظهور صراع علاقة يتمثل في تجنب الاتصال به من طرف زملائه وتوتر العلاقة معه وظهور مشاعر عداوة اتجاهه من طرفهم.

[1] – Bruno Jarrosson, Ibid,P 31.

[2] – علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

خلاصة:

من خلال ما تقدم ذكره في هذا الفصل، يتضح أن للعدالة التنظيمية العديد من الأبعاد، والتي من أهمها عدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات، وهي الثلاثة أبعاد التي تم اعتمادها في الدراسة الراهنة، حيث كانت العلاقة بينها طردية متوسطة، وكانت أقواها هي علاقة عدالة التوزيع بعدالة الإجراءات. كما تم التطرق إلى العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية، والتي تم تقسيمها لقسمين، واحدة تنظيمية كالإجراءات المعتمدة ودور ممثلي السلطة وتأثير الزملاء، وأخرى فردية كالجنس والعمر والأقدمية.

وبعد الأسباب تم البحث في نتائج العدالة التنظيمية التي صنفت بدورها إلى نتائج مترتبة عن وجودها كالرضا الوظيفي والولاء والثقة التنظيميين وتحسن الأداء وزيادة معدلات المواطنة التنظيمية، وإلى نتائج تظهر عند غياب العدالة التنظيمية كالصراع التنظيمي والسلوكيات المنحرفة في العمل. وفي الأخير تم تبني تصنيف للأفراد العاملين في تعاملهم مع درجات العدالة المختلفة.

الفصل الثالث

أبعاد الصراع التنظيمي ومستوياته

الفصل الثالث: أبعاد الصراع التنظيمي ومستوياته

تمهيد

أولا: أبعاد الصراع التنظيمي

1- صراع المهمة.

2- صراع العملية.

3- صراع العلاقة.

ثانيا: العلاقة بين أبعاد الصراع التنظيمي

1- نتائج الدراسات التي بحثت في العلاقة بين أبعاد الصراع التنظيمي.

2- نتائج الدراسات التي بحثت في العلاقة بين أبعاد الصراع التنظيمي.

ثالثا: مستويات وأنواع الصراع التنظيمي

1- مستويات الصراع التنظيمي.

2- أنواع الصراع التنظيمي.

رابعا: مراحل الصراع التنظيمي

1- مرحلة الصراع الخفي.

2- مرحلة الصراع المدرك.

3- مرحلة الشعور بالصراع.

4- مرحلة الصراع العلني.

5- مرحلة ما بعد الصراع.

خامسا: محددات الصراع التنظيمي

1- المحددات التنظيمية.

2- المحددات الفردية.

سادسا: نتائج الصراع التنظيمي

1- النتائج السلبية.

2- النتائج الإيجابية.

سابعا: إدارة الصراع التنظيمي

1-إستراتيجية التعاون والتسوية.

2- إستراتيجية التنافس.

3-إستراتيجية التنازل أو الاستسلام.

ثامنا: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي

1- نظريات الفعل.

2- نظريات الصراع الاجتماعي.

خلاصة.

تمهيد:

يعد متغير الصراع التنظيمي من بين أبرز المتغيرات التنظيمية التي اهتم بها الباحثون في العلوم الاجتماعية، لما لهذا المتغير من أثر على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة من جهة، وعلى أدائها من جهة أخرى. حيث يتميز الصراع التنظيمي بأنه من المتغيرات التي يمكن أن يؤدي وجودها إما لنتائج سلبية أو إيجابية تبعا لشدة الصراع.

حيث سيتم في مرحلة أولى من هذا الفصل عرض أبعاده الواردة في الأدبيات العلمية وضبط تعاريفها الإجرائية وتحديد مؤشراتها التي ستعتمد كأساس لبناء المقياس الخاص بالصراع التنظيمي، ثم محاولة دراسة العلاقات القائمة بينها من خلال نتائج الدراسات السابقة التي جمعت بين هذه الأبعاد وقاست الارتباطات بينها.

ثم التطرق لأنواع الصراع التنظيمي ومستوياته بهدف التمييز بينها، وتحديد المراحل التي يمر بها هذا النوع من الصراع. بعدها سيتم تحديد محددات الصراع التنظيمي وكذا المتغيرات المتأثرة به التي يمكن أن تفيد عند تحليل بيانات الدراسة الميدانية. وفي نهاية الفصل ستقدم عدد من الإستراتيجيات التي يتبناها الأفراد في تعاملهم مع الصراع التنظيمي.

أولا: أبعاد الصراع التنظيمي

في هذه الدراسة سيتم اعتماد التقسيم الثلاثي لأبعاد الصراع التنظيمي إلى صراع المهمة والعملية وعلاقة، وهذه الأبعاد تظهر بين أعضاء مجموعة العمل أو بينهم وبين مشرفهم. وفيما يلي تفصيل حول هذه الأبعاد:

1- صراع المهمة (Conflit de tâche):

يعتبر صراع المهمة أكثر أبعاد الصراع التنظيمي دراسة من طرف الباحثين نظرا لأهميته وعلاقته المباشرة بتحقيق أهداف المنظمة. ويتواجد هذا النوع من الصراع "في حالة عدم وجود اتفاق بين أعضاء الفريق حول محتوى المهام التي يقومون بها والتي تتضمن

الاختلاف في وجهات النظر وفي الآراء والأفكار"[1]، حيث يتضح من هذا التعريف أن صراع المهمة هو خلاف ذو طبيعة فكرية نظرية بدرجة أولى، و"يحدث عندما لا يتفق أعضاء الجماعة حول تأويل البيانات وطرق الحساب والحلول الواجب تبنيها، والخيارات أمام مشكل أو مضامين عمل معين"[2].

وهذا يقترب من تعريف (نورثكرافت)(*Northcraft*) الذي يرى أنه "تعارض بين الأفكار داخل الجماعة واختلاف يتعلق بمحتوى وغايات المهام، حيث يتولد من الاختلاف في الأحكام والتصورات الفردية المختلفة للمهمة، ويظهر عندما يعاين ويقارن أفراد الجماعة آراءهم ثم يحاولون الخروج برأي واحد"[3]. وحسب هذه الرؤية فإن صراع المهمة لا يحدث في المهام الروتينية التي تعود أفراد مجموعة العمل القيام بها، بل يظهر عند أداء المهام الجديدة التي تتطلب إيجاد حلول لتحديات لم يعتد عليها هؤلاء الأفراد.

أما بالنسبة لكل من (بانتل وجاكسون)(Bantel et Jackson) فإن صراع المهمة أو ما يسميانه بصراع الأفكار يظهر من خلال الاختلافات التي تطرأ على الأحكام أو تواجه التصورات الفردية المختلفة للمهمات الموكلة لهم"[4]، وهذا التعريف يؤكد أيضا الجانب الفكري لهذا البعد، وهذا الاختلاف مهم، حيث أنه يؤدي إلى ظهور أفكار جديدة لحل المشكلات التي تعترض جماعة العمل، كما يقدم آفاقا وآراء نابعة من التجارب الخاصة بكل عضو من أعضائها تثري هذه الحلول.

[1] - حسين علي عبد الرسول و إزهار عزيز العبيدي، "النمط القيادي والصراع وأثرهما في فاعلية الفريق"، مجلة مركز دراسات الكوفة بالعراق، العدد 13، (2009)،ص 179.

[2] – Jocelyne Abraham, «Conflits dans le secteur sanitaire et social: Rencontres sur la prospectives des métiers », *Institut d'Administration des Entreprises* 26, N11(janvier 2011), P05.

[3]– Sylvie Boisard–Castelluccia et Amine Chelly, «La diversité démographique des équipes entrepreneuriales, une source de créativité», *8eme congrès international francophone en entrepreneuriat et PME* (Suisse : Haute école de gestion (HEG) Fribourg, 2006), P10.

[4]– Mohamed Bayad, Haifa Naffakhi et Christophe Schmitt, «L'équipe entrepreneuriale : rôle de la diversité dans le processus entrepreneurial», *8eme congrès international de l'académie de l'entreprise*, (France: Institut d'Administration des Entreprises, 2007), P08.

ويضيف (بن روان) أن هذا النوع من الصراع "يمكن أن يكون نتيجة لوجود فرد في الجماعة يسعى للسيطرة عليها عن طريق فرض آراءه على أعضائها، كما قد يظهر كنتيجة اختلاف حول استحقاق فكرة أو طريقة لحل مشكلة في العمل"[1]، والذي يكون غالبا نتيجة ضعف درجة الثقة التنظيمية.

وهناك من التعاريف التي أضافت إلى الاختلاف في الأفكار الاختلاف حول إجراءات وطرق تنفيذها مثل تعريف (عبد الرسول و العبيدي) اللّذان يريان أنه في صراع المهمة "يكون أعضاء الفريق غير راضين وغير متفقين حول مواضيع المهمة التي تتضمن الأهداف ومجالات اتخاذ القرارات والإجراءات والفرص الملائمة للتنفيذ"[2]، وهذا يقترب إلى حد بعيد من تعريف (القطب والخشالي) الذي ينص على أنه "التعارض بين آراء الجماعة فيما يخص المهام، ويتضمن طبيعة وأهمية أهداف هذه المهام، ومراكز القرارات الرئيسية، وإجراءات تنفيذ هذه المهام"[3]، لكن هناك من الباحثين من فصل بين الاختلاف في الأفكار وبين الاختلاف في طرق تجسيدها عن طريق تطبيق القرارات والإجراءات النابعة منها، حيث تم إضافة بعد صراع العملية كما في العنصر التالي.

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف صراع المهمة إجرائيا على أنه "**اختلاف الأفكار ووجهات النظر بين أفراد الدائرة حول الخطط والأهداف الموضوعة وتفسير البيانات المتعلقة بها وطرق حل المشكلات التي تواجههم عند تنفيذها**".

[1] –Sid Ahmed Benraouane, Le management des ressources humaines, 2ème édition (Algérie : Office des publications universitaires, 2012), P197.

[2] - حسين عبد الرسول و ازهار العبيدي، ذكره، 179.

[3] - محي الدين القطب و شاكر الخشالي، "العلاقة بين خصائص المعرفة المنظمية والصراع بين أفراد الجماعة"، المجلة الاردنية التطبيقية 11، 02، (2008)،ص 229.

2- صراع العملية (Conflit du processus):

يعتبر هذا البعد إمتدادا لبعد صراع المهمة، حيث يشكل الشق التنفيذي منه. حيث يعرفه (بن روان) على أنه " الاختلافات في طريقة العمل والتعامل مع الوضع. قد يكون سببه اختلال في حجم العمل أو في اختيار طرق ومناهج العمل" [1]. يركز هذا التعريف على الجانب التوزيعي للمهام من حيث حجمها، حيث قد يختلف أعضاء المجموعة حول حجم العمل الذي يكلفون به والذي يرون أنه أكبر مما كلف به زملاؤهم.

بالاضافة إلى الاختلاف حول طرق تنفيذ تلك المهام والمناهج المتبعة في ذلك، وهو ما يتفق مع تعريف (شانون)(Shannon) الذي يعرف صراع العملية على أنه "الخلافات حول كيفية إنجاز المهام ضمن مجموعة، وعادة ما تنطوي على مناقشات حول من لديه ما هو مسؤوليات وتفويض المهام"[2]، إلا أن (شانون) أضاف سببين آخرين وهما عدم تحديد المسؤوليات والاختلاف حول تفويض المهام، وهما عاملان أساسيان يساهمان في عدم التوافق حول طرق التنفيذ لما يحملانه غموض في تقسم العمل وضبط صلاحيات كل فرد.

أما (القطب و الخشالي) فيعتبران أن صراع العملية "يتعلق باختلاف أفراد الجماعة بخصوص تحديد إجراءات عمل الجماعة، وكيفية توزيع الموارد اللازمة لتنفيذ ما يكلفون به من مهام فضلا عن اختلافهم حول الطريقة المناسبة لتنفيذ العمل"[3]، وهما يضيفان إلى ما سبق ذكره الاختلاف في توزيع الموارد اللازمة لتنفيذ المهام.

من خلال ما سبق من تعاريف يتضح أنه حتى ومع ضبط خطط ذات أهداف واضحة ومحددة للعمل، يمكن أن يحدث الاختلاف الذي يسمى صراع العملية، والذي يمكن تعريفه إجرائيا على أنه "**الاختلاف حول كيفية تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المسطرة لمجموعة العمل، بالاضافة إلى الاختلاف حول توزيع الموارد اللازمة لتحقيق ذلك والتباين في حجم**

---

[1] – Sid Ahmed Benraouane, Op.cit, P198.

[2] – Shannon Krewin and Alison Doherty, Op.cit, P12.

[3] – محي الدين القطب وشاكر الخشالي، مرجع سبق ذكره،ص 231.

العمل الموزع على أفراد المجموعة، ما يؤدي إلى ضعف في التنفيذ وعدم التزام بالمواعيد، وكذا غموض مسؤوليات ودور كل منهم، مما ينتج عنه ضعف التنسيق وتداخل المهام وعدم التعاون بينهم".

3- صراع العلاقة (conflit relationnel):

يرى كل من (عبد الرسول و العبيدي) أن هذا البعد من أبعاد الصراع التنظيمي يتواجد "في حالة عدم وجود تناسق شخصي بين أعضاء الفريق، والذي يتضمن بشكل طبيعي التوتر والعداوة والانزعاج بين الأعضاء خلال حياة الفريق"[1]، وعدا الجوانب النفسية لهذا البعد كالتوتر والعداوة والانزعاج، يركز هذا التعريف على انعدام التناسق بين أعضاء فريق العمل، مما يؤدي إلى "التنافر بينهم فيظهر التوتر والغضب والعداء الذي يمكن أن يترجم إلى احتكاكات وخلافات شخصية بين أفراد الجماعة"[2].

ويرى (نورثكرافت)(*Northcraft*) أن صراع العلاقة هو "صراع ذو بعد شخصي وعلائقي داخل الجماعة، يتميز بوجود احتكاكات، إحباط وشجار بين أعضاء الجماعة ويتضمن خلافا شخصيا أو استياء فرديا"[3]، يرجعه بعض الباحثين إلى "اختلافات إدراكية تؤدي إلى سوء تفسير الاتصالات التي قد ينظر إليها على أنها انتقادات شخصية، مما يؤدي إلى ميل الأفراد إلى معارضة وجهات النظر الأخرى، وتفسيرها على أنها عداء شخصي وخاصة عندما تؤدي نتائجها إلى خسارة أو ربح كبيرين"[4].

هذه المشاكل الإدراكية التي تشوه المعلومات المتبادلة بين أفراد فريق العمل يرجعها (ميلز و شولز)(Schultz et Mills) إلى أن "أعضاء الفريق يأتون مع مجموعة متنوعة من الخلفيات، المفاهيم، القيم، الأدوار، المعتقدات، الثقافات، المواقف، الآراء، الاحتياجات،

[1]- حسين عبد الرسول و أزهار العبيدي، مرجع سبق ذكره،ص 179.
[2]- محي الدين القطب و شاكر الخشالي، مرجع سبق ذكره،ص 229.
[3]- Sylvie Boisard-Castelluccia et Amine Chelly, Op.cit, P11.
[4]- ibidem.

الأهداف، التوقعات والسلوكيات"[1]، مما ينتج عنه فروق في تفسير المعلومات والتصرفات التي يسوء تفسيرها فتنتج عنها خلافات ذات بعد شخصي قد لا تكون لها أية علاقة مع المهام أو العمليات التي كلف بها أعضاء المجموعة.

من خلال ما سبق من تعاريف يتضح أنه حتى مع تحديد المهام وطرق وإجراءات تنفيذها، يمكن أن تحدث اختلافات شخصية بين أفراد مجموعة العمل تسمى صراع العلاقة، والذي يمكن تعريفه إجرائيا على أنه "**ذلك الاختلاف الإدراكي الناتج عن الفوارق الفردية والثقافية بين الأفراد العاملين في الدائرة الواحدة، والذي ينتج عنه توتر بسبب التباين في تفسير بيانات العملية الاتصالية بينهم، يمكن أن يؤدي إلى ظهور عداوة وصدام، أو تبني سلوكيات سلبية كالتجنب والحد من الاتصالات المتبادلة، وكلها تؤدي إلى تعطيل العمل والتأثير سلبا على تحقيق الأهداف المسطرة**".

ثانيا: العلاقة بين أبعاد الصراع التنظيمي

من خلال ما تم الحصول عليه من دراسات سابقة فإن أغلبها تطرق لبعد صراع المهمة بعدد واحد وعشرون(21) دراسة، ثم يليها بعد صراع العلاقة بعدد سبعة عشرة(17) دراسة، وفي الأخير صراع العملية بأربعة(04) دراسات فقط. ولهذا فإن دراسة العلاقات التي شملت الأبعاد الثلاثة لم يتجاوز أربعة(04) دراسات .

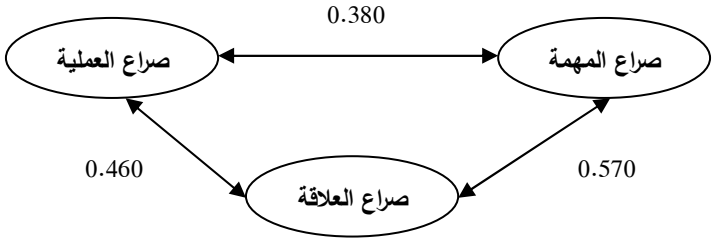
1- نتائج الدراسات التي بحثت في العلاقة بين أبعاد الصراع التنظيمي:

أ- دراسة (القطب و الخشالي):

أجريت في الأردن سنة(2008) كانت بعنوان العلاقة بين خصائص المعرفة المنظمية والصراع بين أفراد الجماعة، اعتمدت على عينة تتكون من (228) عاملا في قطاع الصناعات الغذائية.

1- Heather Mills and John Schulz, «Exploring the Relationship between Task Conflict, Relationship Conflict, Organizational Commitment», *SMIJ* 05, 01 (Number 2009), P07.

والشكل التالي رقم(07)[1] يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصراع التنظيمي:

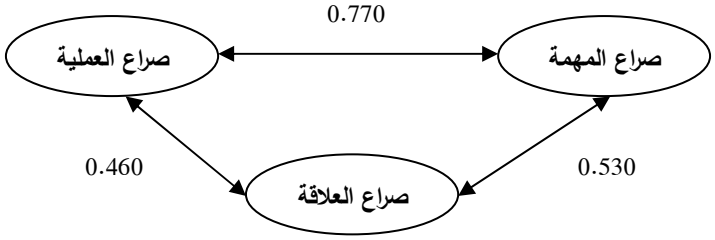


شكل رقم (07) يوضح: العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصراع التنظيمي من خلال دراسة (القطب و الخشالي)

ب- دراسة (كروين و دوهرتي)(Kerwin et Doherty):

أجريت في كندا سنة(2009)، ودرست واقع الصراع التنظيمي في الجامعة الكندية للرياضة، وقد اعتمدت على عينة تتكون من (119) موظفا إداريا.

والشكل التالي رقم(08)[2] يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصراع التنظيمي:



شكل رقم (08) يوضح: العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصراع التنظيمي من خلال دراسة (كروين و دوهرتي)

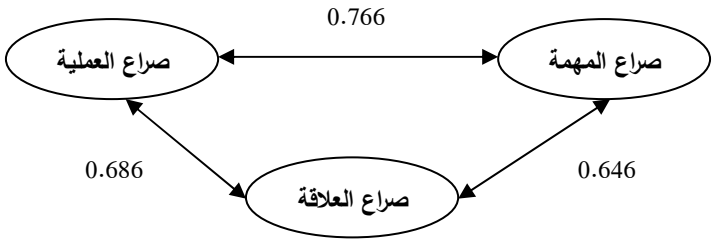
جـ- دراسة (بوك و ناير و دينرلين)(Puck et Neyer et Dennerlein):

أجريت في عدد من الدول هي البرازيل، كندا، الصين، ألمانيا، إيطاليا، لوكسومبورغ، سنغافورة، تركيا، المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، وذلك سنة(2010). درست العلاقة بين تنوع فريق العمل والصراع التنظيمي، طبقت على عينة تتكون من(114) عاملا في القطاع العام، البنوك، الاستشارات والإنتاج، يشكلون(24) مجموعة عدد أفرادها بين ثلاث(03) وسبع(07) أفراد.

[1] - محي الدين القطب وشاكر الخشالي، **مرجع سبق ذكره**. ص 232.

[2] - Shannon Krewin and Alison Doherty, Op.cit,P 229.

والشكل التالي رقم(09)[1] يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصراع التنظيمي:

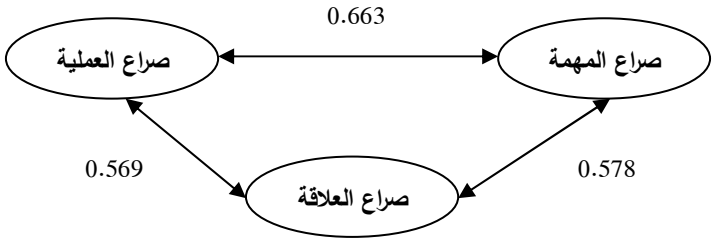


شكل رقم (09) يوضح: العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصراع التنظيمي من خلال دراسة (بوك و ناير و دينرلين)

د- دراسة (شيلدرمان)(Schilderman):

أجريت في هولندا سنة(2011) ودرست تأثير النمط القيادي على الأداء وتأثير الصراع التنظيمي عليها باعتباره متغيرا وسيطا، وقد اعتمدت على عينة تتكون من (30) موظفا في قطاع الخدمات.

والشكل التالي رقم(10)[2] يوضح العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصراع التنظيمي:



شكل رقم (10) يوضح: العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للصراع التنظيمي من خلال دراسة (شيلدرمان)

[1] - Puck, J.F., Neyer, A-K. and Dennerlein, T. «Diversity and conflict in teams: a contingency perspective», *European J. International Management* 04, 04(2010), P417-439.

Lien de l'article https://www.researchgate.net/publication/44150707_Diversity_and_Conflict_in_Teams_A_Contingency_Perspective consulté le 29/08/2014

[2] - jeroen schilderman, «How can a team leader influence performance in a cross-functional team? The effects of diversity belief and conflict management», (article en ligne).

Lien de l'article : https://pure.tue.nl/ws/files/47013822/714663-1.pdf consulté le 25/10/2016

2- التعليق على الدراسات التي بحثت في العلاقة بين أبعاد الصراع التنظيمي:

في هذا العنصر سيتم التعليق على نتائج الدراسات الأربعة سابقة الذكر، حيث سيتم تصنيفها في الجدول رقم (11) من حيث الدولة، حجم العينة والقطاع الذي يعمل في أفرادها، ثم تتم المقارنة بينها من حيث العلاقة بين كل بعدين في المرة الواحدة.

- الجدول رقم (03): (من إعداد الباحث) يلخص العلاقات بين الأبعاد الثلاثة للصراع التنظيمي

		رقم 04	رقم 03	رقم 02	رقم 01	الدراسة
		شيلدرمان	بوك و ناير ودينرلين	كروين ودوهرتي	القطب والخشالي	الباحث
		هولندا	عدة دول	كندا	الأردن	الدولة
		30	114	119	228	العينة
		خدمات	عدة قطاعات	الإدارة	الصناعة	القطاع
متوسط الإرتباط		معاملات الإرتباط بين الأبعاد				الأبعاد
0.645	صراع المهمة / صراع العملية	0.663	0.766	0.770	0.380	
0.544	صراع العملية / صراع العلاقة	0.569	0.686	0.460	0.460	
0.581	صراع العلاقة / صراع المهمة	0.578	0.646	0.530	0.570	
0.590	**متوسط العلاقة بين الأبعاد**	**0.603**	**0.699**	**0.587**	**0.470**	

من خلال الجدول رقم (03) يتضح أن معاملات الارتباط تختلف من دراسة إلى أخرى، فبالنسبة للعلاقة بين صراع المهمة وصراع العملية تراوحت المعاملات بين (0.380) و(0.770)، وهو اختلاف كبير. وقد كان معامل الارتباط بالنسبة لقطاع الصناعة هو الأضعف بين باقي القطاعات وكان أقل من متوسط المعاملات الذي بلغ (0.645)، بينما اقترب ارتباط باقي القطاعات من هذا المتوسط. ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون قطاع الصناعة يتميز بوجود تقسيم واضح للعمل بين الإدارة العليا التي تقوم بوضع الأفكار، وبين عمال الإنتاج الذين ينفذون ما طلب مهم.

حيث أن من يقومون بالتخطيط قد يختلفون حوله، لكنهم لا يختلفون حول طريقة التجسيد، أما بالنسبة لعمال الإنتاج فيزداد عندهم صراع العملية حول تنفيذ العمل والموارد اللازمة لإنجازه، بينما يقل صراع المهمة لأن صياغة الأفكار لا تدخل ضمن مسؤولياتهم. بينما القطاعات الأخرى كالإدارة والخدمات ترتفع فيها قيمة معامل الارتباط بين هذين البعدين، نظرا للتداخل الكبير في المهام، فغالبا من يقوم بتنفيذ المهام هم إطارات ويساهمون بحضور الاجتماعات ووضع الخطط، ويعتمد عملهم على الارتجال والتكيف مع الأوضاع واتخاذ القرارات وتنفيذها في آن واحد لما يتطلبه عملهم من مرونة.

أما بالنسبة للعلاقة بين بعدي صراع العملية وصراع العلاقة فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.460) و(0.686) بمتوسط بلغ (0.544)، وقد حصل قطاعا الصناعة والخدمات على أقل ارتباط بلغ بالنسبة لكليهما (0.460)، والذي يمكن إرجاعه لكون قطاع الصناعة وخصوصا الغذائية منها يحتوي على سلاسل إنتاج لا تسمح بالاحتكاك المباشر بين العمال وتقلل من الاتصال فيما بينهم، بالإضافة لتجانسهم من حيث المستوى التعليمي والأصل الجغرافي، حيث لا يتطلب هذا العمل كفاءات كبيرة من خارج المدينة التي يقع فيها المصنع عادة. أما بالنسبة لقطاع الإدارة فيعود هذا الارتباط الضعيف نسبيا مقارنة بمتوسط الارتباطات، لكون الموظفين في هذا القطاع يطبقون لوائح تنظيمية واضحة نابعة من النظام البيروقراطي، مما يقلل من شدة التنافس حول الموارد وطرق التنفيذ، مما يقلل من كون هذا التنافس سببا في سوء العلاقة بين الموظفين، التي يمكن أن تكون لها أسباب أخرى ثقافية أو فردية.

غير أنه وبالنسبة لقطاع الخدمات فقد بلغ الارتباط (0.569)، وهو معامل أعلى من متوسط معاملات الارتباط، ويرجع هذا لكون الموظفين في هذا القطاع غالبا ما تكون حوافزهم قائمة على المردودية، وهذه الأخيرة تتأثر بإنتاجية الفرد التي يعمل على رفعها عن طريق الحصول على أفضل الوسائل وتقديم مبادرات تخدم أهدافهم، وهذا يمكن أن يكون سببا لظهور وتوتر في العلاقة بسبب اختلاف الرؤى التي تفسر على أنها خلافات شخصية.

وهذا الارتباط نجده بدرجة أقوى عند أفراد المؤسسات متعددة الجنسيات حيث وصل إلى (0.686)، بسبب الاختلافات الثقافية الكبيرة بينهم والتنافس على الحوافز التي تعتمد على أفضل استغلال للموارد والوسائل المتاحة والسعي للحصول على المزيد منها لتحقيق الأهداف الموضوعة.

أما بالنسبة للعلاقة بين بعدي صراع العلاقة وصراع المهمة فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.530) و(0.646) بمتوسط بلغ(0.581)، وقد حصل قطاع الإدارة على أقل معامل ارتباط بلغ(0.530) ويليه قطاع الصناعة بمعامل ارتباط بلغ(0.570) وهما قطاعات يتميزان بتقسيم عمل عالي يفصل بين مهمة التخطيط والتنفيذ، حيث أن الإدارة العليا هي فقط من يضع الأهداف ويصيغ الحلول للمشاكل التي تواجه تنفيذها، مما يقلل من درجة سوء الفهم والخلافات الشخصية التي تأتي من الاختلاف في التخطيط والتنازع حول الأهداف الموضوعة. وهذا ما لا نجده في قطاع الخدمات التي يقترب ارتباطها من متوسط ارتباط المؤسسات الأربعة حيث بلغ(0.578)، وفي القطاعات المختلطة للمؤسسات متعددة الجنسيات الذي بلغ ارتباطه(0.646)، وهذا لكون هذين القطاعين يتميزان بضعف البنية الهرمية والاعتماد الكبير على روح المبادرة والتنافس، مما يسهل على كل الموظفين بهما المساهمة في وضع الأهداف وصياغة الخطط، وهذا يزيد من الاحتكاكات بينهم، وأي معارضة من أحدهم للآخر قد تفسر على أن سببها شخصي مما يولد توترا في العلاقة بينهما.

وفي الأخير، فإنه فيما يتعلق بمتوسط معاملات الارتباط بالنسبة لكل قطاع، كان هذا المتوسط هو الأضعف في كل من قطاع الصناعة والخدمات بمتوسط بلغ (0.470) و(0.587) على التوالي، وهذا يوضح أنه كلما زادت الرمية والبيروقراطية وما تحمله من تقسيم للعمل وفصل بين مهام التخطيط والتنفيذ كلما قل الارتباط بين أبعاد العدالة الثلاثة.

بينما يزداد الارتباط كلما كان هناك اتصال صاعد في التنظيم ومرونة في التنفيذ، لما يؤدي له هذا من تنافس وصدامات واختلافات في الأفكار تفسر على أنها خلافات شخصية،

كما هو الحال في قطاعي الخدمات والشركات متعددة الجنسيات بمتوسطي ارتباط بلغا (0.603) و(0.699) على التوالي، هذه الأخير تؤثر أبعاد الصراع فيما بينها بسبب الاختلافات في الجنسيات والخلفيات الثقافية التي يأتي منها أعضاؤها وهذا سبب ارتفاع معاملات الارتباط فيها أكثر من بقية القطاعات.

ثالثا: مستويات وأنواع الصراع التنظيمي

في هذا العنصر سيتم التطرق لنقطتين تقتربان من بعضهما نظريا وهما مستويات الصراع التنظيمي وأنواعه، حيث سيتم في الأولى التمييز بين الصراع على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة الذي تهتم به هذه الدراسة، أما في النقطة الثانية فسيتم التطرق لأنواع الصراع التنظيمي من حيث موضوعه ودرجة عقلانيته وشدته ثم من حيث نتائجه.

1- مستويات الصراع التنظيمي:

أ- الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع ينشأ بين الفرد و ذاته، ويحدث حينما يكون الفرد إما مجبرا على الاختيار بين عدد من البدائل المتاحة أمامه، بحيث لا يمكنه اختيار إلا بديل واحد من بينها، أو شاغلا لعدة أدوار تتداخل مهامه فيها. "وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها"[1]، و يتضمن هذا النوع من الصراع نوعين فرعيين هما:

* **صراع الهدف: الذي** ينشأ داخل الفرد، وذلك عندما تتعدد أهدافه وأولوياته ويكون عليه الاختيار بين هدف واحد منها، و يمكن تقسيم صراع الهدف إلى ثلاثة أنواع حسب نوع الأهداف التي تشكل بدائل أمام الفرد، وهي حسب (كيرت لوين)(*Kurt Lewin*) كالتالي:

- **الصراع بين هدفين إيجابيين:** و يعرف أيضا بصراع الإقدام، وسمي بهذا الاسم لأن الفرد هنا مخير بين موضعين عليه أن يقدم نحو أحدهما. "هنا يواجه الفرد الاختيار بين

[1]- رحالي حجيلة، مرجع سبق ذكره، 72.

هدفين إيجابيين أو أكثر لا يمكن تحقيقهما معا"[1]، فإن اختار أحدها أضطر لترك الأخرى، وتكمن الصعوبة هنا في كون كل الخيارات تمثل فرصا مهمة لحياة لمستقبل الفرد داخل المؤسسة، كالاختيار بين الترقية داخل نفس القسم والانتقال لقسم آخر، فمن جهة يحتوي الخيار الأول على منافع تتمثل في كون الفرد ملما بنشاطات قسمه وله خبرة كبيرة فيه وشبكة علاقات قوية، بينما يحتوي الخيار الثاني على منافع مادية أكبر.

- **الصراع بين هدفين سلبيين:** أو ما يعرف بصراع الإحجام، ويعرف بهذا الاسم لأن "الفرد هنا مخير بين خيارين سلبيين أو أكثر"[2]، وعليه اختيار أقلهما من حيث حجم الأضرار المترتبة عنه والتخلي عن الخيار الآخر.

يمكن لهذا النوع من الصراع أن يأتي كنتيجة لعقوبة مسلطة على العامل بسبب خطأ مهني، كتخييره بين تخفيض رتبته في نفس المنظمة، أو تحويله إلى فرع آخر للمؤسسة يقع في منطقة نائية، وكلاهما خياران سلبيان. كما قد يكون نتيجة لمتطلبات العمل، حيث لا يمكن للفرد التهرب من كل الخيارات السلبية، ويكون مجبرا على اختيار أحدها لأسباب أخلاقية أو اجتماعية، فقد يفرض عليه معالجة عدد إضافي من الملفات التي كانت من واجبات زميلة له هي بصدد قضاء عطلة أمومة، أو تعويض زميل له في قسم آخر أصيب بحادث. "ويمكن القول بأن هذا النوع من الصراع تترتب عليه مشاكل عديدة للفرد، منها القلق والتوتر والضيق النفسي والإرهاق نتيجة التفكير المتزايد، وقد يهرب الفرد من هذه المواقف ولو مؤقتا، لكن يظل الصراع موجودا"[3].

- **الصراع بين هدف ايجابي وآخر سلبي:** أو ما يسمى بصراع الإقدام والإحجام، وسمي بهذا الاسم لأن الفرد هنا "يواجه بعض العناصر الإيجابية و بعض العناصر السلبية في نفس العمل"[4]، فتدفعه الإيجابية منها إلى الإقدام نحوه أما السلبية فتدفعه إلى الإحجام عنه. فقد يعرض على الفرد منصب يحتوي على مزايا مادية وفرص ترقية اكبر، لكنه في

[1]- زهير شلابي، مرجع سبق ذكره، 99.
[2]- سيد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، 345.
[3] – المرجع نفسه،ص 346.
[4]– زهير شلابي، مرجع سبق ذكره،ص 99.

نفس الوقت سيكون عليه البقاء في عمله لساعات طويلة بعد الدوام الرسمي، ويكون عليه تحمل مسؤوليات اكبر وضغوط عمل أعلى.

* **صراع الدور**: "وله أهمية بالغة في المؤسسات، وهذه الأهمية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه وفعاليته، ويعتمد هذا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد وما يؤديه بالفعل، ويؤثر التقييم في مساءلة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين"[1].

هذا النوع من الصراع يتولد عند الفرد عندما تتعدد الأدوار التي يقوم بها، "وقد يكون نتيجة لغموض دوره بسبب عدم وضوح الواجبات والمسؤوليات الخاصة بوظيفته أو عدم وضوح العلاقة بينه وبين غيره من الأفراد"[2]، مما يؤثر سلبا على مدى التطابق بين الأعمال المنتظرة منه وبين ما يؤديه فعلا. كما قد يحدث عندما تطغى العلاقات الغير رسمية داخل فريق العمل، فتنشأ روابط صداقة بين الرئيس والمرؤوسين مما يتسبب في تلاشي هيبة المسئول وعدم تنفيذ تعليماته. في هذه الحالة يتولد عند المسئول صراع داخلي ناتج عن عدم وضوح حدود العلاقة مع المرؤوسين، بسبب لعبه لدورين متناقضين هما دور الرئيس الذي يجب أن يقود جماعة العمل، ودور الصديق الذي لا يستطيع اتخاذ إجراءات عقابية مع أصدقائه.

ب- الصراع داخل جماعة العمل:

وهذا الصراع يظهر بين فرد وآخر أو بين مجموعة أفراد، فقد يكون بين العامل وزميله، أو بين العامل ورئيسه. "يرجع الصراع داخل الجماعة إلى كون إدراكاتنا تختلف، وقدراتنا على الاتصال تتمايز"[3]، "ويظهر هذا النوع من الصراع في حالات عدم الاتفاق على أوجه ومجالات عديدة داخل الجماعة مثل اتخاذ القرارات المناسبة، تحديد الدور المناسب لكل عضو، الاتفاق على وضع الخطط الداخلية وجداول الإنتاج وغيرها من الأسباب التنظيمية

[1] – أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات" (مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003)،ص 265.

[2]– رحالي حجيلة، مرجع سبق ذكره،ص 99.

[3]- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره،ص 267.

التي تؤدي إلى سيادة جو من الخصام والعداء والتمزق داخل الجماعة الواحدة"[1]. وهذا النوع من الصراع هو ما تتناوله الدراسة الراهنة.

2- أنواع الصراع التنظيمي:

يقسم الباحثون متغير الصراع التنظيمي إلى أنواع بناء على عدة تقسيمات، حيث سيتم التطرق إلى في هذا العنصر إلى تقسيمه إلى صراع وظيفي وآخر غير وظيفي:

- **الصراع الوظيفي:** يحدث عندما يكون الاختلاف في الأفكار مصدر تنوع وثراء بالنسبة للمجموعة وللمنظمة ككل، وعندما يتبادل أعضاؤها الآراء حول طرق تنفيذ ويتنافسون في التوصل إلى أفضلها، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تنفيذ الخطط الموضوعة بأفضل الطرق وأقصر الأزمنة وبجودة عالية.

- **الصراع غير الوظيفي:** يظهر هذا النوع السلبي عندما تتحول الاختلافات الفكرية بين الأفراد إلى عداء شخصي، فيرى كل منهم أن فكرة الآخر هي تحدي لفكرته، وأن طريقة تنفيذه للمهام تعيقه، فيتنافس الجميع على الموارد بطريقة غير عقلانية تؤدي في النهاية لإعاقة تنفيذ الخطط وعدم التزام الأطراف بتعهداتهم وإهمالهم لها.

رابعا: مراحل الصراع التنظيمي

هناك عدة تقسيمات لمراحل الصراع التنظيمي، سيتم التطرق لأشهر تقسيمين من بينها وهما تقسيم كل من (لويس بوندي)(Louis Pondy)، وتقسيم فورسيث. حيث يرى (لويس بوندي)(Louis Pondy) أن مراحل الصراع تكون على النحو التالي:

1- مرحلة الصراع الخفي (الضمني):

"يأخذ الصراع الضمني ثلاثة أشكال سلوكية، الأول هو السلوك التنافسي وينشأ بين الأفراد لأغراض التباري، والثاني هو السلوك الهادف إلى التمايز وحجب النظر عن الآخرين،

[1]- سيد جاد الرب، مرجع سبق ذكره،ص 354.

أما السلوك الثالث فهو الصراع الناشئ بسبب انحراف سلوك الفرد عن تحقيق الهدف الرئيسي والاتجاه إلى الأهداف الثانوية"[1].

يتبين من خلال هذا التصنيف هذه المرحلة لا تشكل كلا متجانسا، حيث تختلف أسبابها حسب سلوكات الأفراد، الذين قد يكونون في حالة اختلاف حول الأهداف أو حول طرق تحقيقها، ويدخلون في وضع تنافسي لفرض آرائهم وحيازة أكبر قدر من الموارد المتاحة أمامهم، خصوصا إذا اعتبروا أنها لا توزع بطريقة عادلة تحترم حاجاتهم ومساهماتهم.

وقد تصل حالة التنافس إلى حجب المعلومات عن الزملاء، نظرا لما تشكله من سلطة على الآخرين بهدف السيطرة عليهم. وفي حالة ثالثة قد يكون السبب انحرافا عن الهدف الرئيسي نحو الأهداف الثانوية بسبب قصور من طرف القيادة العليا في إيصال المعلومات للموظفين، أو ضعف الرقابة على سلوكاتهم.

2- مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة "يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كان يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر"[2]، حيث "يلاحظ الأفراد وجود صراع فيما بينهم، وهنا يتخذ أحد الأطراف موقفا معينا معتمدا على معلومات وأخبار غير صحيحة أو غير كافية"[3].

من خلال ما سبق يتضح أن هذه المرحلة تنطلق عند أول سوء تفاهم بين فردين من المجموعة والذي يكون غالبا بسبب الاستناد إلى معلومات خاطئة أو غير مكتملة، والتي تتأثر بدرجة الدقة في الإجراءات التي يتخذها المشرف، ومدى الصدق الذي يتعامل به مع مرؤوسيه وشرحه للقرارات التي يتخذها معهم.

3- مرحلة الشعور بالصراع:

"تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما. وتتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع والإثارة الإدراكية،

---

[1]- شوقي جواد، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010)،ص 273.

[2]- محمود رضوان، "إدارة النزاعات والصراعات في العمل"، (مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012)،ص 37.

[3]- مليكة مرباح، "إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير: دراسة نظرية وتطبيقية"، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2011)،ص 146.

وغالبا يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيرا عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه. وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الجانبية الناجمة عنه، وبخاصة الخوف و القلق"[1]. فهذه المرحلة تشكل امتدادا لسابقتها، وما يميزها عنها هو تلك الانفعالات المقلقة التي يحاول الأفراد البحث عن مسبباتها والتخفيف من آثارها.

4- مرحلة الصراع العلني:

في هذه المرحلة "يسعى كل فرد بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه، وعدم التعاون والتخريب، فلا يستطيع الأفراد العمل معا، وهذا السلوك مدمر، مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة"[2]، كما يصبح الصراع هنا "مكشوفا و يتم التعبير عنه بسلوكيات مثل التغيب عن العمل، التمارض الإهمال. [3]

وكل هذه السلوكيات يمكن إدخالها في ما يسمى السلوكات المنحرفة في العمل، أو السلوكات غير المنتجة، حيث يعتبر أي صراع لا يستطيع الفرد الفوز فيه مع الزملاء وخصوصا مع المشرف، سببا في دفعه للتسبب في أضرار للمنظمة وممتلكاتها من جهة، وتعطيل السير الحسن للعمل من جهة أخرى.

5- مرحلة ما بعد الصراع:

"تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا ما تمت إدارته بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلا بينهم، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين، فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءا وأن تظهر صراعات جديدة لاحقا"[4].

ولهذا السبب فقد توصل الباحثون إلى عدد من الطرق لإدارة الصراع التنظيمي عن طريق المفاوضات، حيث "أن هناك نوعان من المفاوضات. الأولى هي مفاوضات توزيعية

---

[1]- خليل الشماع وخضير كاضم، مرجع سبق ذكره،ص 300-301.

[2]- حسين حريم، "السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، (الأردن: دار حامد، 2004)، ص182.

[3]- حجيلة رحالي، مرجع سبق ذكره،ص 70-71.

[4]- زهير شلابي، مرجع سبق ذكره،ص 117-118

(négociation distributive)، وتؤدي إلى التمييز بين رابحين وخاسرين. والثانية مفاوضات تكاملية (négociation intégrative)، تتمثل في البحث عن الطريقة التي يمكن من خلالها الوصول إلى حل مقبول عند الطرفين"[1]. وسيتم التطرق إلى إستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي في العنصر التالي.

سادسا: محددات للصراع التنظيمي

يرى (أحمد ماهر) أن "الصراع داخل الجماعة يرجع إلى كون إدراكاتنا تختلف، وقدراتنا على الاتصال تتمايز"[2]، وهذه الاختلافات ينتج عنها تباين في طريقة تعامل الأفراد مع أسباب الصراع، التي قد تكون تنظيمية نابعة من المحيط الاجتماعي للفرد داخل المنظمة، أو فردية نابعة من الاختلافات بين أعضاء المنظمة من حيث الخصائص كالجنس، العمر، العرق.

1- الأسباب التنظيمية:

يدخل ضمن هذه المسببات كل ما يتعلق بالمنظمة وأهدافها ومواردها وطرق اتخاذ القرار فيها كما يلي:

أ- نمط اتخاذ القرار:

حيث أنه "ورغم شعبية تطبيق نمط المشاركة في أسلوب اتخاذ القرار إلا أن ذلك يفتح المجال لظهور تناقضات"[3]، ففي كل المنظمات يوجد أفراد منفتحون على الآراء المختلفة لزملائهم متقبلين لأفضلها ومناقشين لبقيتها، وهذا قصد الوصول لحل مناسب وتوافقي تقبله جماعة العمل. كما نجد البعض الآخر متعصبا لرأيه وإن كان خاطئا، ولا يقبل مناقشته أو التراجع عنه حتى وإن أدى ذلك إلى تعطيل العمل. فيما نجد صنفا من الأفراد منعزلين عن جماعة العمل لا يشاركونها قراراتها ولا يساهمون في النقاشات الدائرة حول مهامها وأهدافها.

وقد اختلفت الدراسات في النتائج التي توصلت إليها حول العلاقة بين نمط القيادة التشاركي وبين صراع المهمة، فبينما نتج عن الدراسات الأجنبية معاملات ارتباط عكسية،

[1] – Michel Barabel et Olivier Meier, Op.cit, P791.

[2] – أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره،ص 267.

[3] - زهير شلابي، مرجع سبق ذكره، ص111.

كما هو الحال بالنسبة لدراسة (جينوت)(Guinot) ودراسة (يان)(Yan) اللتان تحصلتا على ارتباط مقداره (0.219-) [1] و(0.130-) [2]، بينما توصل كل من (عبد الرسول و العبيدي) إلى معامل ارتباط طردي بلغ (0.979)[3]. وهو ما يدل نسبيا على أن العلاقة بين هذين المتغيرين تختلف من بيئة إلى أخرى، فتكون طردية في البيئة العراقية وفي قطاع البنوك بالتحديد، بينما تساهم مشاركة الآراء في اتخاذ القرار في تقليص حدة صراع المهمة في البيئة الاسبانية والأمريكية، وبالتحديد في قطاع الصناعة.

وفي غياب دراسات أكثر وتحليلات إحصائية أعمق تعتمد على المقارنة بين مجتمعات بحث متمايزة ثقافيا وقطاعيا، يبقى الحديث عن أي علاقة مضبوطة وثابتة أمرا صعبا، وكذلك الأمر بالنسبة للبحث عن أسباب الاختلافات الموجودة.

ب- الرضا عن تقييم الأداء وتحديد المكافآت:

إن تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت" يقود إلى بروز الصراعات، فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع"[4] .

وهذا ما تدل عليه النتائج التي توصل إليها كل من (بونو وآخرون)(Bono) إلى ارتباط بلغ(0.070-)[5]، (ميلز و شولز) (Mills and Schulz) إلى ارتباط بلغ(0.434-)[6] و(شيلدمان) (Schilderman) إلى ارتباط بلغ(0.575-)[7].

---

[1] - 01 Jacob Guinot, «The effects of altruism and relationship conflict on organizational learning», *International Journal of Conflict Management* 26, (2015), P43.

Lien de l'article: http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJCMA-12-2013-0100 consulté le: 15/03/2016

[2] - Jun Yan, «An empirical examination of the interactive effects of goal orientation, participative leadership and task conflict on innovation in small business», *Journal of developmental entrepreneurship* 16, 03(2011), 400.

Lien de l'article: http://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/S1084946711001896 consulté le: 22/07/14

[3] - حسين عبد الرسول وأزهار العبيدي، مرجع سبق ذكره،ص 186.

[4]- زهير شلابي، مرجع سبق ذكره،ص 111.

[5] - Joyce Bono, «The Role of personality in task and relationship conflict », *Journal of Personality* 70, 03(June 2002), P161.

Lien de l'article: www.warrington.ufl.edu/departments/mgt/docs/cv_JoyceBono.pdf consulté le: 16/03/2013

[6] - Heather Mills and John Schulz, «Exploring the Relationship between Task Conflict, Relationship Conflict, Organizational Commitment», *Sport Management International Journal* 05, 01(2009), P13.

Lien de l'article: http://choregia.org/images/issues/511.pdf consulté le: 16/03/2013

[7] - Jeroen Schilderman, «How can a team leader influence performance in a cross-functional team? The effects of diversity belief and conflict management», (article en ligne).

يمكن ملاحظة أن كل معاملات الارتباط سلبية مما يدل على وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي الذي يدخل ضمنه الرضا عن التقييم، وبين صراع المهمة. كما أن هذه العلاقة العكسية تكون أقوى في قطاع الخدمات يليها قطاع الرياضة ثم التعليم، فبينما يتميز القطاعات الأول والثاني بنظام فردي بالنسبة للمكافآت التي يتحصل عليها أعضاؤه، يتميز القطاع الثالث وهو قطاع التعليم بمكافآت تميل لكونها جماعية نظرا لطبيعة عملية التعليم التي لا يمكن قياس عوائدها بطريقة دقيقة وموضوعية، عكس الخدمات والرياضة التي تتميز المهام فيها بالفردانية.

نفس الشيء بالنسبة للعلاقة بين الرضا الوظيفي وصراع العلاقة، حيث توصل كل من (بونو وآخرون) (Bono) إلى ارتباط بلغ (−0.320)[1]، (ميلز و شولز) (Mills and Schulz) إلى ارتباط بلغ (−0.471)[2] و(شيلدمان) (Schilderman) إلى ارتباط بلغ(−0.501)[3]، وهي معاملات ارتباط سلبية مما يدل على وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين صراع العلاقة.

أما بالنسبة للعلاقة بين الرضا الوظيفي وصراع العملية فتوجد دراسة واحدة تم الاطلاع عليها تقيسها، وهي دراسة (شيلدمان) (Schilderman) الذي توصل إلى ارتباط بلغ (−0.549)[4]، وهو معامل الارتباط الأقوى بين كل معاملات الارتباط السابقة، والذي يدل على الدور الذي يلعبه غياب الرضا الوظيفي في زيادة صراع العملية، أو بالأحرى افتعاله، نظرا إلى تميز قطاع الخدمات بطبيعة عمل فردية لا يشترك فيها الموظفون في تقاسم موارد أو طرق عمل واحدة.

Lien de l'article : https://pure.tue.nl/ws/files/47013822/714663-1.pdf consulté le : 25/10/2016

[1] - Joyce Bono, Op.cit, P161.

[2] - Heather Mills and John Schulz, Op.cit, P13.

[3] - Jeroen Schilderman, Op.cit.

[4] - Ibidem.

جـ- حجم مجموعة العمل:

بالنسبة لعلاقة حجم مجموعة العمل مع الصراع التنظيمي فقد توصلت أغلب الدراسات لوجود علاقة طردية ضعيفة بينهما. فبالنسبة للعلاقة مع صراع المهمة تحصل (يان)(Yan) على ارتباط بلغ(0.030)[1] في دراسة أجريت على قطاع الصناعة، بينما تحصل (شوا و شو)(Choi and Cho) على ارتباط بلغ(0.100)[2] في دراسة أجريت على قطاع التعليم، أما(شيلدمان) (Schilderman) فقد تحصل على ارتباط بلغ(0.140)[3] في دراسة أجريت على قطاع الخدمات. ويلاحظ من خلال النتائج السابقة أن تأثير حجم المجموعة على صراع المهمة هو تأثير طردي، ويتزايد كلما زادت الفردانية والمرونة التي يتميز بهما القطاع الذي ينتمي إليه أعضاء المجموعة.

حيث يضعف التأثير في قطاع الصناعة ليزداد في قطاع التعليم ويبلغ أعلى ارتباط في قطاع الخدمات. ويمكن أن ترجع هذه الفوارق لكون قطاع الصناعة يكون فيه نظام العمل مضبوطا وهذا الضبط يشمل الجميع، ووضع الخطط والتفكير للمهمات حكر على عدد محدود من أفراد الإدارة العليا والبقية عملهم التنفيذ مهما كان عددهم، وهذا ما يمكن أن يفسر اقتراب معامل الارتباط القريب من الانعدام. أما بالنسبة لقطاع التعليم والخدمات، فإنه ونظرا لضرورات العمل، فإن أعضاء الجماعات في هذين القطاعين يحتاجون للتشاور لوضع خطة تدريسية أو محاور التدريس في قطاع التعليم، ويشاركون في رسم الخطط في قطاع الخدمات نظرا لاستشارة أعضائه انطلاقا من احتكاكهم المباشر مع الزبائن والمعلومات القيمة التي يزودون بها متخذي القرارات.

أما فيما يخص العلاقة بين حجم مجموعة العمل وصراع العملية فإنه ورغم الندرة الشديدة للدراسات حول الموضوع، فالبحثان اللذان تم الإطلاع عليهما توصلا إلى أنها علاقة

---

[1] - Jun Yan, Op.cit, P400.

[2] – Kyoosang Choi and Bongsoon Cho, «Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict» *Journal of Organizational Behavior* 32, 08 (November 2011), P1115.

Lien de l'article : https://www.jstor.org/stable/41415726 consulté le: 17/03/2013

[3] - Jeroen Schilderman, Op.cit.

طردية ضعيفة جدا في قطاع الخدمات حيث بلغ معامل الارتباط في دراسة (شيلدمان)(Schilderman) (0.017)[1]، وقريبة من المتوسط بالنسبة لعمال الشركات متعددة الجنسيات في دراسة (بوك و ناير و دينرلين) (Puck, Neyer and Dennerlein) الذين تحصلوا على معامل ارتباط بلغ (0.268)[2].

ويمكن هنا تفسير النتيجة الأولى بالعودة إلى طبيعة عمل موظفي الخدمات التي تقوم على التكيف مع الزبائن والتعامل معهم على حسب الموقف، مما لا يترك مجالا للصراع بين الزملاء على طريقة العمل، وهذا ما نتج عنه معامل ارتباط ضعيف وقريب من الصفر.

أما بالنسبة لقطاع الشركات متعددة الجنسيات، فالأمر قد يرجع للخلفيات الثقافية والتنظيمية المختلفة التي يأتي منها أعضاء مجموعات العمل، والتي تجعل كل واحد منهم يعمل على فرض طريقته في التنفيذ التي ألفها وتعود عليها في منظمته الأصلية. إلا أن هذه التفسيرات تبقى مجرد فرضيات تحتاج لدراسات أكثر عددا وأعمق تحليلا.

أما بالنسبة للعلاقة بين حجم مجموعة العمل بصراع العلاقة فإن العلاقة كانت طردية في قطاع التعليم بمعامل ارتباط قريب من المتوسط بلغ (0.310)[3]، وفي قطاع الصناعة بمعامل ارتباط متوسط القوة بلغ (0.350)[4]، إلا أنها كانت عكسية في قطاع الخدمات بمعامل ارتباط بلغ (−0.281)[5]. حيث يمكن أن يتسبب العدد الكبير من الموظفين في التقليل من الحساسيات الثنائية التي تنتج بسبب الاحتكاك الدائم بين عدد محدود من الأفراد، وبالتالي التقليل من درجة صراع العلاقة عندهم.

---

[1] - Ibidem.

[2] – Jonas Puck, Anne Neyer, and Tobias Dennerlein, Op.cit, P428.

[3] - Kyoosang Choi and Bongsoon Cho, «Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict» *Journal of Organizational Behavior* 32, 08 (November 2011), P1115.

Lien de l'article : https://www.jstor.org/stable/41415726 consulté le: 17/03/2013

[4] - Lisa Pelled, Kathleen Eisenhardt and Katherin Xin, «Exploring the black box: an analysis of work group diversity», *Conflict and Performance Administrative Science Quarterly* 44, 01(March 1999), P15.

Lien de l'article: http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/2667029 consulté le: 17/03/2013

[5] - Jeroen Schilderman, ibidem.

2- الأسباب الفردية:

قليلة هي الدراسات التي تطرقت إلى العوامل الفردية المؤدية للصراع التنظيمي، والتي من بينها:

أ- العمر:

بالنسبة لعلاقة العمر مع صراع المهمة، فإن دراسة كل من (كروين ودوهرتي)(Krewin and Doherty) و(بريغست) (Breugst) ، توصلتا إلى وجود علاقة عكسية ضعيفة بلغت (0.060-)[1] و(0.100-)[2] على التوالي، ويمكن تفسير هذه العلاقة بكون الأفراد الأكبر عمرا غالبا يكونون الأكثر خبرة، مما يعطي لآرائهم قيمة أكبر ويجعل زملائهم الأقل عمرا وخبرة يستشيرونهم عند وضع خطط العمل فيساهم هذا في التقليل من اختلافهم مع بقية المجموعة.

أما بالنسبة لصراع العملية فقد توصل (كروين و دوهرتي) إلى معامل ارتباط بلغ (-0.120)، مما يدل على وجود علاقة عكسية أقوى من تلك التي مع صراع المهمة، نظرا للخبرة الكبيرة التي يكتسبها الفرد كلما زاد سنه، والتي تجعله مرجعا فيما يتعلق بطريقة تنفيذ المهام. هذا مع العلم أن هاتين الدراستين تم إجراؤهما على عينة من قطاعي التعليم والإدارة، وهما قطاعان تساهم فيهما الخبرة المتراكمة في تحسين جودة العمل وتنفيذه بطريقة أفضل، مما يقلل الاختلافات بين أفراد هذه الفئة وبقية الفئات العمرية الأخرى التي تعتمدهم غالبا كمرجع في العمل.

أما بالنسبة لعلاقة العمر مع صراع العلاقة، فهي طردية ضعيفة بالنسبة لقطاع التعليم بمعامل ارتباط بلغ (0.090)[3]، وعكسية لكن قريبة من الصفر قدرت بـ(0.040-)[4] في

---

[1] - Shannon Krewin and Alison Doherty, ibid, P229.

[2] - Nicola Breugst, « Relationship conflict improves team performance assessment accuracy: Evidence from a multilevel study», *Academy of Management Learning & Education* 11, N02 (2012),P 196.
Lien de l'article: www.hermanaguinis.com/AMLE2012.pdf consulté le: 17/05/2014

[3] - Ibidem.

[4]- Shannon Krewin and Alison Doherty, Op.cit, 229.

قطاع الإدارة، وهذا يمكن أن يعود لكون الاحتكاك قليل بين الفئات العمرية المختلفة، حيث تختلف رهانات كل منها، ولا ترى في أفراد الفئة الأخرى منافسا لها.

ب- الاختلافات الثقافية:

وتسمى أيضا تنوع الفريق، والذي يرى عدد من الباحثين أنه "يساهم في ظهور بعض الصراعات داخل المنظمة، ويؤدي إلى ضغوطات ومشاكل في العمل وإلى عدم الشعور بالرضا"[1]، وهذا ما أكدته دراسة (ماك غورك)(McGurk) التي أجراها على الطلبة الضباط في الكليات العسكرية الأمريكية، وتحصل من خلالها على معامل ارتباط بلغ (0.170)[2] مع صراع المهمة. وهذا يرجع إلى كون الطلبة لم يتعودوا بعد على الحياة الجماعية ولم يتقبلوا الاختلافات العرقية والجغرافية بينهم، مما نتج عنه هذه العلاقة الطردية.

إلا أن دراسة (بيليد و إيزنهاردلت و كزين)(Pelled, Eisenhardt and Xin) توصلت لوجود علاقة عكسية بلغت (-0.240) [3]، وهذا يدل على أن ما ذهب إليه الباحثون لا يصلح على المطلق. أما بالنسبة لعلاقة تنوع فريق العمل بصراع العلاقة فلم يصل (بيليد وإيزنهاردلت وكزين) لنتيجة ذات دلالة، حيث كان معامل الارتباط ضعيفا وبلغ (0.040) [4].

سادسا: نتائج الصراع التنظيمي

يمكن تقسيم هذه النتائج المترتبة عن وجود الصراع التنظيمي بين أفراد مجموعات العمل إلى نتائج سلبية تتسبب في تعطيل العمل وإفشال خطط المنظمة ومنعها من تحقيق أهدافها عن طريق إضعاف تماسك الجماعة وولائها نحو المنظمة وثقتها فيها، ونتائج إيجابية تتمثل في تحفيز العاملين وتحسين فعاليتهم بسبب التنافس الناتج عن عملية الصراع.

[1] - زهير شلابي، مرجع سبق ذكره،ص 113.

[2] - Dennis McGurk, «The effects of diversity on intragroup conflict and performance in the U.S. Army Reserve Officer['s] Training Corps», (Ph. D, Texas Tech University, USA, 2002), P28.

Lien de l'article: https://ttu-ir.tdl.org/ttu-ir/bitstream/handle/2346/10961/31295018541648.pdf?sequence=1 consulté le: 16/03/2013

[3] - Lisa Pelled, Kathleen Eisenhardt and Katherin Xin, Op.cit, P15.

[4] - Ibidem.

1- النتائج السلبية:

أ- ضعف الأداء:

تباينت نتائج الدراسات من حيث أثر الصراع التنظيمي على الأداء، لكنها إتفقت من حيث كون أغلبها سلبية، حيث كانت معاملات ارتباط صراع العلاقة مع الأداء في قطاع البنوك الباكستاني بين(0.693-)[1] و(0.720-)[2]، وهي علاقة عكسية قوية، تشبه تلك التي تحصل عليها (بريغست)(Breugst) في قطاع الصناعة، و(ماك غورك)(McGurk) في القطاع العسكري بمعاملي ارتباط عكسيين لكن أضعف من السابقين بلغا (0.160-)[3] و(0.200-)[4] على التوالي. حيث أن الاختلافات في الرؤى والأهداف الرئيسية يدفع الأفراد غلى تبني أفكار مخالفة والعمل على تحقيق أهداف ثانوية وأحيانا لا تتماشى مع أهداف المنظمة، مما يضيع الجهود المبذولة والموارد المتاحة، فيضعف أداء الأفراد.

أما فيما يخص علاقة صراع العلاقة بالأداء، فقد كانت أيضا علاقة عكسية تراوحت بين (0.200-)[5] و(0.240-)[6] في قطاعي الصناعة والتعليم على التوالي. حيث تؤدي الخلافات الشخصية والتوتر بين الأفراد إلى تبنيهم لسلوكيات سلبية تعطل العمل، وأحيانا يقومون بأعمال تخريب أو إتلاف أو تعطيل للعمل واحتكار المعلومة، وكل هذا يؤدي بدوره لإضعاف الأداء الكلي للمنظمة.

---

[1] - Muhammad Khan, Hasan Afzal and Kashif ur Rehman, «Impact of Task Conflict on Employee's Performance of Financial Institutions», *European Journal of Scientific Research* 27, 04 (2009), P484.

Lien de l'article:
https://eclass.uop.gr/modules/document/file.php/OMA302/CASE%20STUDY_%CE%91%CE%A1%CE%98%CE%A1%CE%91/task%20conflict.pdf consulté le: 16/03/2013

[2]- Naveed Anwar, «Task Conflict and Its Relationship with Employee's Performance», *International Journal of Contemporary Studies* 03, 09(2012), P1342.

Lien de l'article: www.journal-archieves14.webs.com/1338-1343.pdf consulté le: 15/03/2013

[3] - Nicola Breugst, Op.cit, P196.

[4] - Dennis McGurk, Op.cit, P28.

[5]- Lisa Pelled, Op.cit, P15.

[6] - Nicola Breugst, Op.cit, P196.

لكن تبقى هناك دراسات أخرى سيتم التطرق إليها في عصر الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي، توصلت إلى معاملات ارتباط إيجابية على عكس الدراسات التي تم التطرق إليها في هذا العنصر.

ب- ضعف الثقة في المنظمة:

تشابهت نتائج الدراسات من حيث أثر الصراع التنظيمي على الثقة في المنظمة واتفقت من حيث توصلها لنتيجة عكسية بين هذين المتغيرين. حيث كانت معاملات ارتباط صراع المهمة مع الثقة في التنظيم في قطاع التعليم (0.690-)[1]، في قطاع الإدارة (0.420-)[2]، في قطاع الخدمات (0.360-)[3] وفي قطاع الصناعات الدوائية متعددة الجنسيات (0.310-)[4]، وهي معاملات ارتباط عكسية بعضها قوي وبعضها متوسط، وتأتي كنتيجة لكون الأفراد الذين لا يأخذ بآرائهم عند وضع خطط المنظمة، ولا يتم تقبل أفكارهم وتبني خططهم، يكون لديهم تصور سلبي لها، ولا يرون أنهم ينتمون إليها فتضعف ثقتهم فيها وفي مشرفيهم وفي الإدارة العليا التي يرون أنها لا تستمع لهم.

ونفس الشيء بالنسبة لصراع العملية، حيث ورغم التوصل لدراسة واحدة حول هذا الموضوع فقد كانت سلبية بمعامل ارتباط بلغ (0.590-)[5]، وهي أقوى علاقة من بين العلاقات التي تحصل عليها (كروين و دوهرتي)(Krewin and Doherty) في دراستهما التي طبقت على قطاع الإدارة، أي أن صراع العملية هو أكثر الأبعاد علاقة بضعف الثقة في التنظيم وهذا يمكن أن يرجع إلى كون الخلافات حول طرق التنفيذ والتنسيق بين أعضاء

---

[1] - Kyoosang Choi and Bongsoon Cho, «Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict» *Journal of Organizational Behavior* 32, 08 (November 2011), P1115.

Lien de l'article : https://www.jstor.org/stable/41415726 consulté le: 17/03/2013

[2] - Shannon Krewin and Alison Doherty, Op.cit, P229.

[3] - Tony Simons and randal Peterson, «Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust», *Journal of Applied Psychology* 85, 01 (february 2000), P107.

Lien de l'article

Lien de l'article: www.jgbm.org/page/31%20Joseph%20C.%20W.%20Shih%20.pdf consulté le: 20/03/2013

[4] - GuoHong Han and Peter D. Harms, «Team identification, trust, and conflict: A mediation model», *International Journal of Conflict Management* 21, 01 (2010), P30.

Lien de l'article: http://digitalcommons.unl.edu/leadershipfacpub/13/ consulté le: 15/03/2014

[5] - Shannon Krewin and Alison Doherty, Op.cit, P229.

المجموعة، يساهم في إضعاف انسجامهم، ويرون فيه مؤشرا على ضعف مكانتهم داخل المنظمة، ويقلل من أمنهم الوظيفي بسبب تهميش آرائهم وعدم تثمينها.

أما بالنسبة لمعاملات ارتباط صراع العلاقة مع الثقة في التنظيم فقد كانت في قطاع الخدمات (−0.620)[1]، في قطاع الصناعات الدوائية متعددة الجنسيات(−0.580)[2]، في قطاع التعليم (−0.540)[3]، في قطاع الإدارة(−0.490)[4]، وقد جاءت هذه العلاقة العكسية المتوسطة والقريبة من القوية بسبب تأثر الثقة في التنظيم خصوصا شقها المتعلق بالثقة في بالثقة في الزملاء والأقران بالعلاقة الشخصية بينهم، حيث أن المشاكل الثنائية تساهم في إضفاء مناخ حذر، مليء بالشكوك في نوايا الزملاء، مع الخوف من أن يتسببوا في نقل كلام خاطئ أو حتى إفساد العمل.

جـ- ضعف التعاون:

تقاربت نتائج الدراسات من حيث أثر الصراع التنظيمي على درجة التعاون بين أفراد مجموعة العمل، واتفقت من حيث توصلها لنتيجة عكسية ضعيفة بين هذين المتغيرين. حيث كانت معاملات ارتباط صراع المهمة مع درجة التعاون بين أفراد المجموعة في قطاع الصناعة (−0.040)[5]، وفي قطاع الخدمات (−0.095)[6]. وقد ترجع هذه العلاقة العكسية العكسية لكون الأفراد غالبا ما لا يميلون للتعاون في النشاطات التي لم يقتنعوا بها، والخطط التي لم يساهموا بوضعها ولم يستشاروا فيها.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين صراع العملية ودرجة التعاون وفي قطاع الخدمات، فقد بلغ معامل الارتباط (−0.020)[7]، وهو معامل ارتباط يدل على وجود علاقة عكسية رغم ضعفها

---

[1] - Tony Simons and randal Peterson, Op.cit, P107.

[2] - GuoHong Han and Peter Harms, Op.cit, P30.

[3] - Kyoosang Choi and Bongsoon Cho, Op.cit,P 1115.

[4] - Shannon Krewin and Alison Doherty, Op.cit, P229.

[5] - Zhen-Jiao Chen, Xin Qi and Douglas Vogel, «Is Cooperation a Panacea? The Effect of Cooperative Response to Task Conflict on Team Performance», *Systems Research and Behavioral Science* 29, 02, (april 2012), P171.
Lien de l'article: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sres.2104/abstract consulté le: 16/03/2014

[6] - Jeroen Schilderman, Op.cit .

[7] - Ibidem.

ضعفها الشديد واقترابها من الصفر. وهذه العلاقة العكسية تكون بسبب ضعف درجة الخلافات في التنفيذ التي يتميز بها قطاع الخدمات، الذي يقوم عمله على العلاقات المباشرة بين الموظف والزبون، والتي من غير الممكن ضبطها بدقة وتحديد إجراءات صارمة لها عكس قطاع الصناعة مثلا الذي يقوم على القيام بمهمة واحدة عدة مرات متتالية وبالنسبة لكل أفراد المجموعة غالبا. إضافة إلى ضعف التفاعل بين موظفي الخدمات غالبا، مما يقلل من احتمالات الاحتكاك والتعاون منذ البداية.

أما بالنسبة للعلاقة الارتباطية بين صراع العلاقة ودرجة التعاون وفي قطاع الخدمات، فقد بلغ معامل الارتباط (-0.044)[1]، وهو معامل ارتباط يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة. وهذه العلاقة العكسية ترجع لضعف التفاعل بين موظفي الخدمات غالبا، مما يقلل من احتمالات الاحتكاك والتعاون كما تمت الإشارة إليه سابقا.

د- ضعف الولاء التنظيمي:

لم يتم التوصل لعدد كبير من الدراسات التي عالجت موضوع علاقة الصراع التنظيمي بالولاء التنظيمي، حيث تم التحصل على دراسة واحدة طبقت في المجال الرياضي قام بها كل من (ميلز و شولز)(Mills and Schulz)، توصلا من خلالها إلى وجود علاقة عكسية بلغت (-0.130)[2] بين صراع المهمة والولاء التنظيمي، وهذا يرجع إلى كون الولاء للمنظمة يتأثر بتقبلها للفرد ولأفكاره، وإحساسه بأنه يساهم في نموها، ويشارك في وضع رؤيتها، فإذا لم يحدث هذا ضعف ولاؤه لها، وزاد سعيه للبحث عن منظمة أخرى تتفق مع أرائه ووجهات نظره.

لكن ما يثير الاهتمام أكثر هنا هو أن صراع العلاقة كان بدوره في علاقة عكسية مع الولاء التنظيمي، وهذه العلاقة كانت أقوى من العلاقة مع صراع المهمة وبلغت (-0.326)[3]. ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون صراع العلاقة وخصوصا إذا كان من

[1] – Ibidem.

[2]– Heather Mills and John Schulz, Op.cit, P13.

[3]– Ibidem.

المسئول في العمل، يتم رؤيته على أنه صراع مع المنظمة ككل، لما يمثله هذا المسئول من سلطة قانونية نابعة من الوظيفة الإشرافية التي أسندت له، مما يضعف درجة الولاء نحو المنظمة ككل.

2- النتائج الإيجابية:

رغم الصورة السلبية التي يعطيها مفهوم الصراع التنظيمي غالبا، إلا أن بعض الدراسات وعلى قلتها أثبتت أن له بعض الآثار الإيجابية والتي من بينها:

أ- زيادة الفعالية:

توصل (دو درو و فان فيانن)(De Dreu and Van Vianen) في دراسته التي طبقت على قطاع الصناعة على معامل ارتباط بلغ (-0.183)، مما يدل على وجود علاقة عكسية بين صراع العلاقة والفعالية التنظيمية رغم كونها ضعيفة نسبيا. وهذا راجع إلى محاولة كل طرف من أطراف الصراع أن يثبت كفاءته وفعاليته في العمل، حتى يكون في موقف قوة ويتجنب اللجوء للآخرين ممن لهم خلاف معه، أو إعطائهم المجال لانتقاده.

ب- تحسن الأداء:

كما تم التطرق إليه في العنصر السابق الخاص بالآثار السلبية للصراع التنظيمي، فإن الأداء غالبا ما يتأثر سلبيا بالصراع، غلا أن بعض الدراسات توصلت لنتائج مختلفة أثبتت وجود علاقة طردية بين الصراع والأداء ولو كانت قوتها ضعيفة. ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة (بيزريكوفا) (Bezrukova) في قطاع نظم المعلومات، التي تحصلت على معامل ارتباط بلغ(0.064)[1]، ودراسة (ماك غورك)(McGurk) التي طبقها على الطلبة الضباط بالجيش الأمريكي بمعامل ارتباط بلغ(0.070)[2]، ودراسة (شين و كين و فوجيل)(Chen and Qin and Vogel) في قطاع الصناعة بالصين الذين تحصلوا على معامل ارتباط (0.170). حيث يلاحظ أن هذه القطاعات تختلف عن سابقاتها التي وجدت

[1] - Katerina Bezrukova, «Do Faultlines Hurt or Help? Exploring Distance, Identity, Task Conflict, and Individual Performance in Diverse Groups», IACM 18th Annual Conference, (spain : Santa Clara University, 2005), P29.
Lien de l'article: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=723921 consulté le: 16/03/2013

[2]- Dennis McGurk, Op.cit, P28.

فيها علاقة عكسية بين الصراع التنظيمي والأداء، حيث أنها تشكل مجتمعات بحثية عالية الكفاءة كقطاع المعلومات، أو شديدة الانضباط كالجيش، أو مختلفة ثقافيا كالمنظمات الصينية.

سابعا: إدارة الصراع التنظيمي

يختلف الأفراد في طريقة تعاملهم مع الصراع التنظيمي داخل المنظمة، كل حسب خصائصه، ومن خلال الإطلاع على التراث النظري، يمكن تحديد أربعة(04) إستراتيجيات أساسية للتعامل مع الصراع هي:

1- إستراتيجية التعاون والتسوية:

"يحاول الفرد هنا التركيز على نقاط الاتفاق وليس على نقاط الاختلاف، ويحاول أن يقنع الطرف الأخر بذلك، والتسوية هي محاولة لتلطيف الجو بين الأفراد المتصارعين، حيث يميل الفرد إلى محاولة حل المشاكل مع الطرف الآخر، وذلك إذا توفرت الشروط اللازمة. فالفرد لديه طلبات واضحة وبالرغم من ذلك فهو راغب جدا في التعاون مع الطرف الآخر المتصارع معه، وتظهر الرغبة في التعاون من رغبته في والتوصل إلى وضع يكون فيه الطرفان فائزان"[1].

ويتحقق هذا التعاون عندما يقوم طرفا النزاع بالموازنة بين ما ينتظره كل منهما وما يمكنهما التنازل عنه، ومن أجل هذا فإن على كل منهما أن"يتحكم في المعلومات التي يريد مشاركتها مع الآخر، وإرادة في حل الصراع تأخذ في الاعتبار المخاطر الناجمة عن أي عملية تنازل وذلك عن طريق إيصالها للطرف الآخر"[2].

2- إستراتيجية التنافس:

[1]- زهير شلابي، مرجع سبق ذكره،ص 136-139.

[2] – Solange Cormier, Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail, (Canada: Presses de l'Université du Québec, 2004), P72.

يتم إتباع هذه الإستراتيجية عندما "يكون الفرد غير راغب في التعاون ولا يود أن يمد جسور التفاهم مع الآخرين، بالإضافة لكونه حاسما فيما يرغب فيه وواضح في مطالبه، ويدخل في الصراع بنوع من التحدي، متقبلا تحمل العواقب (للمكسب أو الخسارة).[1] والتنافس يمكن أن يمر على عدة مراحل أبرزها:[2]

أ- **الإنهاك:** الذي يكون عن طريق إطالة مدة التفاوض لأطول وقت ممكن دون أن دون التوصل لنتائج ذات قيمة، بالإضافة إلى إنهاك الطرف الآخر واستنزاف طاقاته عن طريق العقبات القانونية والمهام الثانوية.

ب- التشتيت: ويطبق خصوصا عندما يكون الطرف الآخر مجموعة من الأفراد، فيتم التعرف عليهم وعلى خصائصهم الفردية والثقافية ثم السعي لإضعاف تماسكهم وتفتيتهم حتى تكون جهودهم غير منسجمة.

جـ- الإخضاع: يقوم على حشد كافة الإمكانات التي تساعد على السيطرة على الطرف الآخر، وإجباره على أن يتعامل مع مبادرات معروفة للمبادر ومجهولة بالنسبة للخصم حتى يتم التحكم في مخرجات العملية التفاوضية.

ويتم تبني إستراتيجية المنافسة غالبا عندما لا يعتبر الطرف الآخر نفسه في وضعية صراع، لأنه لا يتضرر من العلاقة القائمة والتي تكون في مصلحته، مما يدفع الطرف الأول إلى التحرك من أجل تغيير الظروف القائمة.

3- إستراتيجية التنازل أو الاستسلام:

"حينما يكون الفرد التنظيمية راغبا في التعاون لحل المشكلة ولكنه متخاذل في طلباته، فمن المتوقع استسلامه عند أول ضغط من الفرد الآخر المتصارع معه، خصوصا إذا كان ذو نفوذ وقوة، وقادر على فرض رأيه"[3]، أو عندما تكون كل الحلول استنفذت، فيتحتم على

[1]- زهير شلابي، مرجع سبق ذكره،ص 136-139.

[2]- محمود عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره،ص 43.

[3]- زهير شلابي، مرجع سبق ذكره،ص 136-139.

الطرف الضعيف تقليل الاحتكاك بزميله ذو الموقع الأقوى، ويمكن أن يصل الأمر إلى تغيير القسم أو ترك العمل، ما ينتج عنه ظهور طرف خاسر وآخر رابح.

4- إستراتيجية التجنب:

نظرا إلى أن الصراع يخيف الكثير من الأفراد داخل المجموعة لما يسببه من تغيير في النظام المألوف الذي يجدون فيه راحتهم، فإن "بعضهم يميل إلى تجنب الصراع معتقدين أنها الخلافات يمكن أن تحل من تلقاء نفسها وأن الزمن كفيل بذلك"[1]، "ويتم إتباع هذه الطريقة حينما لا يكون هناك أي شكل من أشكال الرغبة في التعامل بين الأفراد المتصارعين بالتالي يكون الحل هنا هو عدم حل المشكلة أو تناسيها أو تأجيلها، وقد يشير الوضع أيضا إلى رغبة الأفراد إلى عدم حلها حتى لو أدى الأمر إلى تفاقمها لاحقا"[2].

ورغم أنه يمكن أن يكون سبب تنبني هذه الإستراتيجية هو إعطاء الوقت للطرف الآخر لحفظ ماء الوجه ومنحه هامشا من الوقت لتصحيح خطأ أرتكبه، إلا أنها ومع طول مدة التجنب يمكن أن تؤدي إلى صعوبة التواصل من جديد بين الأطراف، ما يؤثر سلبا على كلا الطرفين، وعلى المنظمة ككل التي ستعاني من تعطيل أعمالها.

ثامنا: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي:

ويمكن تقسيم النظريات السوسيولوجية التي تطرقت للصراع التنظيمي إلى ثلاثة أقسام من حيث وحدة التحليل، القسم الأول ركز على دراسة الفعل الاجتماعي وتصنيفه حسب درجة عقلانيته.

أما القسم الثاني فانطلق من مسلمة مفادها أن الموارد موزعة في المجتمع بطريقة غير عادلة وغير متساوية، وأن الفعل الإنساني قائم على استغلال الفرد القوي الذي يملك هذه الموارد

[1] – Solange Cormier, Op.cit, P66.

[2] – زهير شلابي، مرجع سبق ذكره،ص 136-139.

للآخر الضعيف المحروم منها، والذي يولد حالة توتر في المجتمع تتحول إلى صراع يعيد توزيع الموارد بطريقة جديدة.

أما القسم الثالث فيحاول الجمع بين ما سبق من النظريات، في رؤية توفيقية تنطلق من الاعتراف بلامساواة المجتمع، لكن في نفس الوقت تعترف بحرية الفاعلين النسبية التي تسمح لهم بالدخول في عمليات تبادلية دائمة، وفق ما يملكه كل منهم من موارد.

1- نظرية الفعل:

إن نظريات الفعل وتصنيفه حسب المعايير العقلانية من أبرز النظريات التي تشاركت في محاولة ضبطها وتطويرها العديد من العلوم، كعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم الاقتصاد.

وهناك العديد من السوسيولوجيين الذين قدموا أعمال نظرية كبيرة في هذا المجال، من أبرزهم "ماكس فيبر" الذي يعتبر من المؤسسين لهذا التيار النظري، و"ريمون بودون" أحد الباحثين المعاصرين الذين حاول تطوير هذه النظرية، وهما من سيتم التطرق إلى نظريتهما في هذا العنصر.

أ- "ماكس فيبر" وأنواع الفعل:

قدم "ماكس فيبر" "Max Weber" نظرية سوسيولوجية ثرية، غطت العديد من مجالات البحوث في علم الاجتماع، وسيتم التطرق في هنا إلى أنواع الفعل حسب "فيبر" والتي ستساهم في توضيح أنواع ردود الفعل من طرف الأفراد نحو درجات العدالة التنظيمية المتفاوتة في قوتها والمختلفة من بعد لآخر.

وقد قسم "فيبر" الأفعال إلى أربعة أقسام معتمدا على معيار درجة عقلانيتها، وهي[1]:

- الفعل الاجتماعي التقليدي: أنا أقوم بذلك لأنني دائما أقوم به.
- الفعل الاجتماعي الوجداني: أنا لا استطيع التوقف عن القيام بذلك.
- الفعل العقلاني الموجه قيميا: كل ما أهتم به هو ذلك ولا اهتم بشيء غير ذلك.
- الفعل العقلاني أو الهادف: هذه الطريقة هي الأفضل والأكفأ لتحقيق ذلك.

[1] – فيليب جونز، ترجمة ياسر الخواجة، النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية(مصر: مصر العربية للنشر والتوزيع، 2010)، ص 129.

من بين الأنواع الرابعة للفعل يلاحظ أن النوعين الثاني والثالث يتداخلان، ويميز بينهما "فيبر" من حيث أن "الفعل الوجداني ينبع من إلحاح ورغبة داخليين أما العقلاني القيمي فينبع من طلبات يرى الفرد أنها مفروضة عليه من الخارج"[1].

يلاحظ من خلال أنواع الفعل عند "فيبر" أن الفرد لا يقوم فقط بأفعال عقلانية مبنية على غايات محددة ووسائل مناسبة لتحقيقها، بل قد تتبع أفعاله من أسباب غير عقلانية تشكل العادات الاجتماعية والعواطف النفسية أساسها ودافعها الأساسي.

يختلف "ماكس فيبر" هنا مع مفكر آخر قدم إسهاما كبيرا في مجال تصنيف الأفعال الإنسانية من حيث العقلانية وهو "فيلفريدو باريتو" "Vilfredo Pareto"، الذي يصنف النوع الثالث من الأفعال عند "فيبر" على أنه فعل غير عقلاني، انطلاقا من كونه "رغم اعتماده على وسائل عقلانية إلا أنه يسعى لتحقيق هدف غير عقلاني".

من خلال تصنيف "فيبر لأنواع الفعل، يمكننا استخلاص نتيجة مهمة بالنسبة لهذه الدراسة، وهي أن أفعال الأفراد لا تقوم دوما على أسس عقلانية، وأنه بغية تفسير الارتباطات القائمة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي يجب الأخذ بعين الاعتبار الأسس والدوافع غير العقلانية، التي سيتم قياسها واعتمادها كمتغيرات وسطية للتأكد من أثرها على تحديد قوة واتجاه العلاقات القائمة بين أبعاد متغيري الدراسة.

ب- "ريمون بودون" والعقلانية المحدودة للأفراد:

يعترف عالم الاجتماع الفرنسي "ريمون بودون" "Raymond Boudon" في بداية أحد أهم كتبه[2] أن جل النظريات التي تناولت موضوع عقلانية الفاعلين اعتمدت على مفاهيم غامضة، تؤكد قصور هذه النظريات في تفسير الفعل الإنساني، وتدل على أن هذا الفعل تسيره بدرجة كبيرة الأهواء الشخصية التي تصنف على أنها غير عقلانية، بالإضافة إلى الحس السليم لديه.

[1] – ماكس فيبر، ترجمة صلاح هلال، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع (مصر: المركز القومي للترجمة، 2011)، ص 54-55.

[2] – ريمون بودون، أبحاث في النظرية العامة للعقلانية العمل الاجتماعي الحس المشترك، ترجمة جورج سليمان (لبنان: المنظمة العربية للترجمة، 2010)، ص 39.

من هنا انطلق "بودون" في فكرة مفادها أنه "من أجل فهم أفضل للفعل الإنساني وتصور أوضح للعقلانية يجب تصور هذه الأخيرة خارج البعد الأداتي النفعي"[1]. فالفرد في أفعاله "لا يبحث عن الحل الأمثل، بل يختار أول حل مرضٍ بالنسبة له، حسب معاييره الخاصة التي تدفعه لتبني خيار يتوافق مع معايير المجتمع الذي يعيش فيه. إن هذه العقلانية تدفع الأفراد لتبني أفعال تتغير حسب ظروفهم"[2].

إن العقلانية المحدودة التي تم التطرق إليها في الفقرة السابقة، تنتج من كون الأفراد لا يملكون كافة المعلومات الضرورية عند اتخاذهم لقراراتهم، بل يتخذونها بناء على ما هو موجود فقط. من هنا يظهر مفهوم جديد عند "ريمون بودون" وهو مفهوم "الآثار المنحرفة" "Effets Pervers"، والانحراف هنا ليس لديه معنى تحقيري أو معياري، بل هو يدل على الابتعاد عن النهايات التي كان الفرد ينوي الوصول إليها بارتكابه فعلا عقلانيا معينا.

ويعطي "بودون" مثالا عن التسابق نحو التسلح، حيث يقول أن كلا من المتحاربين من مصلحته أن يتسلح على أن لا يتسلح، طالما أنه لا يعرف نية الآخر في نزع السلاح. غير أنه وكنتيجة لهذا التفكير العقلاني، تظهر تكاليف باهظة كان بالإمكان تجنبها لو نزع كل من المتخاصمين سلاحه"[3].

من خلال هذا العرض الموجز لأفكار "بودون" حول العقلانية المحدودة والآثار المنحرفة لها، يمكن الاستخلاص أنه يمكن في حالات معينة أن لا يؤدي ضعف العدالة التنظيمية إلى صراع، وذلك يمكن أن يحدث مثلا إذا اعتبر كل من الأفراد الغير مُنْصَفين أن من غير العقلاني أن يظهر لوحده كعامل غير منضبط ومتململ من ظروف العمل، لما قد يسببه هذا من نتائج على مساره المهني، وأن يترك أحد زملائه يقوم بإيصال صوتهم للمشرف.

[1] – المرجع نفسه، ص 41.

[2] – Claude Vautier, Raymond Boudon vie œuvres et concepts (France: éditions ellipses, 2002), P22-23.

[3] – ريمون بودون، موضع الفوضى، ترجمة منصور القاضي (لبنان: الموسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1999)، ص 59.

هذا السلوك العقلاني من طرف كل فرد من أفراد جماعة العمل قد يتسبب في بقاء الأوضاع على حالها في مرحلة الكمون، دون ظهور أي بوادر علنية للصراع، وهو ما يعتبر أثرا منحرفا ناتجا عن عقلانية محدودة لأفراد لا يملكون معلومات كافية عن نوايا بعضهم البعض.

جـ- مناطق الشك والفعل الاستراتيجي عند "ميشال كروزييه":

بعد وصف "بودون" للفعل الاجتماعي على أنه فعل يتميز بعقلانية محدودة، جاءت نظرية "ميشال كروزييه" "Michel Crozier" لتوضح أكثر أسباب هذه المحدودية داخل المنظمات "الناتجة حسبه من محدودية حريتهم فيها"[1].

ما أضافه "كروزييه" هو مفهوم الإستراتيجية أو الفعل الاستراتيجي، الذي ينطلق فيه من كون "أفعال الفرد تتميز دوما بالنشاط والتغير المستمر حسب الظروف المحيطة به، من جهة حسب الفرص المتاحة أمامه، ومن جهة أخرى حسب سلوك الأفراد المحيطين به والذي قد يتشاركون معه السعي للحصول على هذه الفرص"[2].

إن هذا الفعل الاستراتيجي ومدى نجاحه في الوصول إلى غايته يتطلب من الفرد التسلح بسلطة معينة تمكنه من التنافس مع الآخرين. والسلطة حسب "كروزييه" تنبع من أربعة مصادر هي "الكفاءة، العلاقة مع المحيط، المعلومات والتحكم في القواعد التنظيمية"[3].

في دراستنا هذه سيتم التغاضي عن النوع المصدر الثاني من مصادر السلطة وهو العلاقة مع المحيط، نظرا لاقتصار الدراسة على البحث في العلاقات داخل مجموعات العمل، وسيتم الاكتفاء بالمصادر الثلاثة الأخرى.

تعتبر الكفاءة كمصدر للسلطة من أهم المؤشرات التي ستعتمد كمتغيرات وسطية في العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي، لما لها من دور معدل للسلوك الصراعي

[1] – Michel Crozier et Erhard Friedberg, l'acteur et le système (France: éditions du seuil,1977), P46.

[2] – Pierre Ansart, les sociologies contemporains (France: éditions du seuil,1990), P70.

[3] – Michel Crozier et Erhard Friedberg, Ibid, P70.

الناتج على درجة عدالة معينة. "وهي لا تقتصر فقط على المعرفة والتطبيق لكن تمتد للشهادات التي توثق ذلك وتعطيه قيمة أكبر"[1].

يمكن لكفاءة أعلى لدى الموظف أكثر من مشرفه أن تجعل هذا الأخير أكثر حساسية لغياب العدالة حسب تقديره الذاتي، مما يولد لديه اتجاها أكثر شدة نحو الصراع نظرا لعدم الخوف من أي تبعات لسلوكاته الصراعية لأنه يتمتع بكفاءة نادرة، أو مجودة لكنه في نفس الوقت من المكلف تعويضها.

وقد تم اختيار عدد من المؤشرات التي تقيس الكفاءة، وهي:

- شهادة الموظف الأعلى مقارنة بشهادة مسئوله.
- التحاق الموظف بالقسم قبل مسئوله.
- تحكم الموظف في العمل بدرجة أفضل من مسئوله.

هذه المؤشرات وإن كانت ذات بعد ذاتي لدرجة كبيرة، إلا أنها تتماشى مع تعريف الفعل القائم على عقلانية محدودة، تجعله ينطلق من معلومات ناقصة وذاتية لحد كبير، وتتوافق كذلك مع تعريف العدالة التنظيمية القائم على الإدراك الشخصي لها الناتج عن مقارنات اجتماعية لا تكون في غالب الأحيان موضوعية.

في مستوى ثان، سيتم اعتماد المعلومات كمصدر للسلطة، وسيتم قياسها عن طريق سؤال المبحوث عن طبيعة علاقته مع مسئوله في العمل. حيث تشكل العلاقات غير الرسمية بينهما غالبا مصدرا مهما للمعلومات بالنسبة للموظف، الذي يمكنه الحصول على معلومات أكثر وأدق مقارنة بزملائه الذين يقيمون علاقات هرمية مع المسئول أو في أحسن الأحوال علاقات زمالة.

وكمصدر ثالث للسلطة الذي هو التحكم في القواعد التنظيمية، تم اعتماد سؤال الانتماء لنقابة كمؤشر لقدرة الموظف على تفادي استغلال مسئوله للطيف الواسع من القواعد التنظيمية للتحكم في سلوكه، وإعطائه قوة اكبر في أي مجالس تأديبية أو متساوية الأعضاء

[1] – Michel de Coster, introduction a la sociologie, 5eme (Belgique: édition De Boeck, 2005), P62.

يمكنه إحالته عليها بسبب انتماءه النقابي الذي يتيح له دفاعا أكثر صلابة في حالة وصول الصراع بين الموظف والمسئول لدرجة كبيرة.

لكن هذه السلطات الثلاثة التي تم التطرق إليها لا يمكن للفرد استغلالها في ذاتها، بل في ما تتميز به من مساحات شك. هذه المساحات التي تشكل فجوات في القواعد التنظيمية تسمح للموظف بالتحرك فيها واستغلال مصادر السلطة لصالحهم.

ففي حالة الكفاءة مثلا، يمكن للموظف الضغط على مسئوله بحجة امتلاكه كفاءة أعلى منه أو ضرورية للسير الحسن للمصلحة. لكنه لا يجب أن يخرج في ضغطه على القوانين الداخلية التي قد تعرضه للعقاب إذا أخل بمهامه، بالإضافة إلى انه لا يجب أن يكثر من الضغط لدرجة يتساوى فيها ضغطه مع الخسائر الناتجة عن الاستعانة بفرد آخر خارج المصلحة فينتهي بذلك احتكاره للكفاءة عن طريق استبداله بموظف آخر.

2- نظرية الصراع الاجتماعي:

يعد مفهوم الصراع من المفاهيم المركزية في الفكر السوسيولوجي الحديث، ومن المفاهيم المنتشرة في التراث الفكري القديم. حيث تنطلق نظريات الصراع الاجتماعي من أن المجتمع مقسم إلى فئات متمايزة على أساس ما يمتلكه أفرادها من قوة وموارد، والذين هم في نفس الوقت في تنافس حاد حولها.

هذا التنفس يضعهم في وضعية صراع تجعل المجتمع في حالة تغير مستمر نسبيا، حيث يحاول المسيطرون كبح هذا التغير عن طريق مؤسسات تعمل على تدعيم إيديولوجيا تحمي مصالحهم وتضمن استقرارها.

سيتم في هذا العنصر التطرق إلى عدد من النظريات التي اعتمدت على مفهوم الصراع لتفسير التغيرات التي تحدث في المجتمع، مع محاولة إبراز خصائص كل نظرية والمفاهيم التي تقوم عليها.

أ- مشكلة النظام الرأسمالي عند "كارل ماركس":

ظهرت النظرية الماركسية في مناخ رأسمالي، مما جعل كل تحليلاته تنصب على هذا النمط الاقتصادي، الذي جعل من نظريته محاولة لتحليله وتحديد مشكلاته وأسباب انهياره.

ينظر "كارل ماركس" للمجتمع على انه يتكون من بنائين، أحدهما يسميه البناء التحتي وهو يتكون من قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج، أما الثاني فيضم كل المؤسسات السياسية والقانونية والثقافية التي تشكل أفكار المجتمع وتعمل على إضفاء شرعية علاقات الإنتاج القائمة في البناء التحتي.

ويرى "ماركس" أن التغير التاريخي في المجتمعات ينتج عن التناقض بين قوى وعلاقات الإنتاج، فالأولى تقوم على المعرفة العلمية والتكنولوجية وتنظيم القوى العاملة، بينما تتمثل الثانية في علاقات ملكية وسائل الإنتاج التي تتحدد من خلالها أرباح كل طرف من أطراف العملية الإنتاجية.

إن الفوارق واللامساواة في الأرباح والمداخيل الناتجة عن عملية الإنتاج تؤدي حسب ماركس لظهور طبقة بورجوازية تمتلك وسائل الإنتاج، وطبقة كادحة يسميها بالبروليتاريا يبيع أفرادها قوة عملهم لصالح ملاك وسائل الإنتاج. من هذا المنطلق نجد أن "موقع الجماعات من ملكية وسائل الإنتاج يحدد موقعها من البناء الطبقي القائم"[1].

هاتين الطبقيتين تدخلان في علاقة صراع، حيث تحاول الأولى الاحتفاظ بامتيازاتها، بينما تعمل الثانية على تشكيل نظام جديد تحسن من خلاله ظروفها عن طريق إعادة توزيع الثروة ووسائل الإنتاج.

وحسب النظرية الماركسية، تعمل البورجوازية على استغلال العمال، الذين يقومون بنشاط مقيد ومحدد لا يتدخلون في فيه، في علاقة خضوع وقهر. يكتفي العامل هنا ببيع قوة عمله لصاحب المصنع دون أن تكون له علاقة مباشرة مع ما ينتجه. كما أن المنتجات التي يعمل يساهم في صناعتها لا يمكنه استعمالها مباشرة في إشباع حاجاته، إضافة إلى أنه

[1] – عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (الأردن: دار المجدلاوي للنشر، 2007)، ص 94.

بسبب تفتيت العمل يغترب عن زملائه الذين لا يمكنه الدخول معهم في نشاط تعاوني مباشر.

إن النتائج السلبية لهذا النظام الاقتصادي على العامل، تقابلها فوائد يحصل عليها المالك لوسائل الإنتاج. حيث يرى "ماركس" أن "رب العمل والعامل يدخلان في علاقة تبادلية، يدفع فيها الأول للثاني أجرا أقل مما يقدمه من عمل حتى يحصل على ما يسميه "ماركس" فائض القيمة التبادلية، الذي يسمح للبورجوازيين من مراكمة الثروة والأرباح"[1].

كل هذا التفاوت واللامساواة يؤديان حسب هذه النظرية إلى وعي أفراد الطبقة العاملة بكونهم يشكلون طبقة لها نفس الأهداف وتعاني من نفس الإستغلال، مما يجعلهم يتجمعون وينتظمون ليدخلوا في علاقة صراع مع البورجوازية، يمكن أن تصل إلى الثورة من أجل تحسين أوضاعهم وإعادة توزيع ملكية وسائل الإنتاج بطريقة عادلة.

من خلال ما سبق يمكن التوصل إلى أن النظرية الماركسية ركزت على الجانب الماكروسوسيولوجي، وأهملت الجانب الميكروسوسيولوجي. فالنظرية حللت علاقات القوة والصراع بين الوحدات الكبرى والجماعات، وأهملت تحليلها على مستوى الأفراد، كما ركزت فقط على ملكية وسائل الإنتاج وأهملت باقي مصادر القوة في المجتمع.

بينما في هذه الدراسة يتم التركيز على الصراع بين أفراد الجماعات الصغرى، ويتم هذا في مؤسسة عمومية تختلف من حيث ملكية وسائل الإنتاج عن تلك المؤسسات والمصانع التي كانت موضوع للتحليلات الماركسية. يكمن الفرق هنا في نقطتين، الأولى أن المؤسسة الميناائية بسكيكدة ذات طابع عمومي وليس خاص، والثاني أنها ذات طابع خدماتي ولا تحتوي على تفتيت عمل واغتراب بالمفهوم الماركسي الكلاسيكي.

لقد ركزت النظرية الماركسية على انعدام عدالة التوزيع داخل المؤسسات الرأسمالية، حيث كان فائض القيمة أو الأرباح التي يحصل عليها رب العمل أكبر بكثير مما يجنيه الأجير. كما ركزت على انعدام العدالة في الإجراءات التي تحكم العلاقة بين المالك والعامل.

[1] – كارل ماركس، ترجمة فهد كم نقش، رأس المال–نقد الاقتصاد السياسي (موسكو: دار التقدم، 1985)، ص 153.

في كتابه "رأس المال"[1] يقدم "ماركس" مثالين عن لا عدالة الإجراءات، الأول عن ما يسميه "سرقة الدقائق" والثاني عن عمالة الأطفال الذين تصل أعمارهم إلى 12 سنة لأكثر 12 ساعة متتالية، والتي يعجز حتى "مفتشو الفبارك" من إثباتها ومن معاقبة أصحاب المصانع أمام القضاء نظرا لعدم أخلاقية القوانين، وصدور غرامات بحق المالكين تقل عما يربحونه عن طريق خرق القوانين بكثير.

كما كانت الإجراءات تطبق بطريقة غير متساوية على كل العمال، فالأطفال كان يتم استغلالهم أكثر من البالغين نظرا لهشاشة وضعهم الاجتماعية الاقتصادي والتي أدت حسب "ماركس" إلى ظهور تشوهات وقصور في أطرافهم نظرا لعدم تحمل أجسادهم التي ما تزال في مرحلة نمو للأثقال والوضعيات الغير مريحة أثناء العمل.

أما من حيث عدالة التعامل، فقد تطرق ماركس كثيرا من خلال كتاباته إلى انعدام الاحترام واللباقة في تعامل المالكين مع العمال، كما لم تكن هناك حاجة حسبهم إلى شرح قراراتهم والتعامل بصدق مع عمالهم الذين كانوا يعتبرونهم اقل شئنا منهم، وامتدادا لوسائل الإنتاج وليس كشركاء أو موارد بشرية تساهم في نمو المصنع.

أما من جانب الصراع، فيمكن أن نستخلص من النظرية الماركسية أن رب العمل لم يكن يستشير عماله حول أهداف العمل التي يضعها ويخطط لها وحده ولا يستشيرهم حولها. كما لا يتم التباحث معهم حول طرق تنفيذ العمل الذي كان عملا تابعا للآلات التي يعملون عليها. كل هذا ساهم في سيادة مناخ تنظيمي متوتر يسوده ضعف الاتصال وعداوة بين العمال ورب العمل.

ب- رالف دارندورف والقهر الاجتماعي:

إنطلق "رالف دارندورف" "Ralf Dahrendorf" من نقده للنموذج الوظيفي، حيث "وفي مقال له بعنوان "خارج اليوتوبيا" انطلق من نقده للوظيفية وشبهها باليوتوبيا لأنها تتصور

[1] – كارل ماركس، مرجع سبق ذكره، ص 348.

المجتمع على أنه لا يتغير"[1]. كما اعتبر أنه ركز كثيرا على التكامل في أجزاء النسق وأهمل مفهوم القهر لأعضائه.

لكنه في الوقت نفسه يوجه انتقادات للماركسية، حيث يعتبر أن التحليل الماركسي للرأسمالية تخطاه الزمن، وأن هذه الأخيرة تعددت وتجزأت، وانفصلت فيها الملكية عن السيطرة رغم اعتمادها المستمر على القوة. "فهو يرى أن هذه القوة تعددت أشكالها من حيث مصدر شرعيتها، "فالشركات العائلية أو الفردية تحولت إلى شركات مساهمة أو تم تأميمها من طرف الدول، وبذلك تحول الصراع بين المالك والعمال إلى صراع بينهم وبين الإدارة"[2].

يعتمد "دارندورف" في تحليله على مفهوم القوة حسب التعريف الفيبري له، حيث يرى أنه "إمكانية احد الفاعلين في علاقة اجتماعية فرض إرادته من خلال موقعه رغم مقاومة الآخرين، وذلك بغض النظر عما ترتكز عليه تلك الإمكانية"[3].

ففي حين ترتبط القوة بشخصية الأفراد، فإن السلطة ترتبط بمكانتهم والمواقع والأدوار التي يلعبونها. "وحسب "دارندورف" فإن الأساس البنائي للصراع يوجد في تدرج الأدوار وتراتبها وتنظيمها الذي يتضمن توقعات في السيطرة والخضوع"[4]، وهذا الترابط القسري هو ما يجعل التنظيمات الاجتماعية متسقة.

وينشأ الصراع بين مواقع السيطرة والخضوع، بسبب تعارض المصالح الشخصية لهذه المواقع وليس بسبب التعارض بين المواقع في حد ذاتها، والتي تكون ذات أساس موضوعي عادة لارتباطها بمصالح المنظمة.

ويميز "دارندورف" بين السيطرة والخضوع، "فالأولى تعني المشاركة في ممارسة السلطة، أما الثانية فتشير إلى الحرمان منها أو الاستبعاد عنها"[5].

---

[1] – أحمد زايد، علم الاجتماع – النظريات الكلاسيكية والنقدية (مصر: دار الكتب المصرية، 1984)، ص 178.

[2] – إبراهيم عيسى، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (الأردن: دار الشروق، 2008)، ص 94.

[3] – ماكس فيبر، مرجع سبق ذكره، ص92.

[4] – إبراهيم عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 94.

[5] – عبد الكريم الحوراني، مرجع سبق ذكره، ص 99.

وينتج الصراع بين الأفراد بسبب تفاضل القوة بينهم، "الذي يكون ناتجا عن خروج الجماعات المسيطرة عن توقعات التنظيم، مما يولد لدى الجماعات الخاضعة شعورا بالاستغلال وغياب العدالة. هذا بدوره يؤدي غلى ظهور جماعات مصلحة معلنة تأخذ شكل جماعات صراع حسب ظروف التنظيم محاولة تغييره لصالحها"[1].

من خلال ما سبق يتضح أن "دارندورف" يقر بوجود جماعتين متمايزتين داخل المنظمات، الأولى مسيطرة والثانية خاضعة. وأن معيار التمايز بينهما هو مدى امتلاك القوة اللازمة لإخضاع إحداهما للأخرى. وأن هذه القوة تنتج عن الاستخدام الشخصي للسلطة الشرعية التي تمنحها المنظمة لبعض أفرادها من أجل ضمان اتساق أجزائها.

مع بداية انحراف السلطة المسيطرة تبدأ الجماعة الخاضعة التي أدركت وجود استغلال وانعدام للعدالة من طرف الجماعة المسيطرة بتنظيم نفسها، لتتحول إلى جماعة صراع تسعى لتغيير الأوضاع القائمة.

ركز "دارندورف" هنا على البعد الإجرائي من أبعاد العدالة التنظيمية، وبالتحديد على مدى انسجام القوانين ودقتها وعدم انحيازها، حيث أنه إذا اختل احد هذه الشروط تخرج السلطة الممنوحة للمشرف من إطارها الرسمي القانوني، لتتحول إلى قوة تتبع أهواءه ومصالحة الشخصية.

جـ- لويس كوزر ووظائف الصراع:

يعرف "لويس كوزر" "Lewis Coser" الصراع على أنه "نضال حول قيم وأحقية المصادر والقوة والمكانة النادرة، حيث يستهدف الفقراء المتخاصمون من خلاله تحييد منافسيهم أو الإضرار بهم أو التخلص منهم"[2].

من خلال هذا التعريف يتضح أن "كوزر" يركز على عدم المساواة في القوة الممنوحة لكل فرد، وما ينتج عن ذلك من استغلال، والذي يؤدي بدوره إلى المطالبة بالحقوق وظهور

[1] – المرجع نفسه، ص 101.

[2] – عبد الكريم الحوراني، مرجع سبق ذكره، ص 102.

الصراع. ويضيف "كوزر" لمصادر القوة التي سبق ذكرها عنصرا آخر هو مدى امتلاك المعلومات حول قوة الفرد ذاته، ومدى جهل خصمه بها.

"ولا يحدث الصراع إلا إذا فقد القادة شرعيتهم في توزيع الموارد داخل المنظمة في أعين الجماعات الأكثر حرمانا والأقل فرصة للحراك الاجتماعي"[1]، "ويتم فقدان هذه الشرعية في حالتين[2]:

- كلما قلت الطرق الشرعية للتعبير عن اللامساواة، كلما زاد احتمال التساؤل حول شرعية النظام القائم.
- كلما زاد توجه المحرومين غلى الوصول إلى عضوية الفئات المميزة ولم يكن هناك فرص كافية لذلك، كلما زاد احتمال عدم اعترافهم بالشرعية.

وحسب "كوزر" يمكن للصراع أن يكون وظيفيا إذا ساهم في تقوية التضامن داخل الجماعة وزيادة الانتماء إليها وتأسيس هوية خاصة بها. "حيث يساعد الصراع في إقامة الوحدة والاتساق عندما تكون الجماعة مهددة"[3]. "كما يمكن أن يكون لا وظيفيا إذا كان البناء الاجتماعي خاليا من التسامح، أو الأنساق الجامدة التي تتراكم فيها العداوات مما يفجرها في النهاية على شكل صراع"[4].

وفي محاولة منها لتجنب الصراع، تعمل المنظمات على وضع قوانين لحل النزاعات بين أفرادها وجماعاتها، والتي تعمل كصمامات أمان. لكن هذه القوانين والضوابط قد تتطور لتقطع الطريق وتعيق أي مساحة للحرية من اجل التعبير عن الآراء والاعتراضات، مما يؤدي في النهاية إلى محاولة المتضررين تجاوزها عن طريق عدم الاعتراف بشرعيتها.

من خلال ما سبق يتضح أن "كوزر" قد انطلق في تحليل من اللامساواة في توزيع القوة داخل المنظمات، والتي إن ازدادت قد تؤدي غلى تساؤل الأفراد المحرومين منها عن مدى

---

[1] المرجع نفسه، ص 106.

[2] – إبراهيم عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 99.

[3] – أحمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص167.

[4] – عبد الكريم الحوراني، مرجع سبق ذكره، ص 102.

شرعيتها. هذا التساؤل يؤدى في حالة عدم وجود آليات للتعبير عنه وتعديل التوزيع إلى سعي هؤلاء إلى تغيير الوضع عن طريق الصراع.

ويركز "كوزر" هنا على البعد التوزيعي للعدالة، حيث لخصها من خلال تعريفه للصراع على أنها توزيع القوة والمكانة النادرة، بينما أهمل الجوانب الإجرائية والتعاملية. أما من حيث الصراع فلم يتعمق فيه نظرا لتركيزه على الجانب التكيفي والتوافقي للصراع، والذي ينتهي حسبه إلى ظهور التضامن بين أفراد الجماعة وتعزيز انتمائهم نحوها.

3- نظرية التبادل الاجتماعي:

تنطلق نظريات التبادل الاجتماعي من مسلمة مفادها أن الأفراد يبحثون عن تحقيق أهدافهم التي تضمن مصالحهم، ثم الدخول في عملية تبادلية لتلك المصالح والمنافع. وهذا في إطار مقاربة نفعية ذات بعد فردي نفسي اقتصادي، من أجل تفسير هذا التبادل الاجتماعي.

في هذا العنصر سيتم التطرق لنظريتين، الأولى لـ"هومانز" ركز فيها على الجانب النفسي لعملية التبادل، والثانية لـ"بلاو" الذي ركز على الجانب المعياري الاجتماعي في هذه العملية.

أ- "جورج هومانز" والتفسير النفسي للتبادل الاجتماعي:

رفض "جورج هومانز" "George Homans" الأفكار والنظريات التي تقلل من أهمية دور الأفراد ككيانات مستقلة، والتي تعطي أهمية كبيرة للبناء الاجتماعي في تفسير عمليات التبادل داخل المجتمع.

حيث يقدم مفهوما مغايرا للمفهوم الفيبري للسلطة، فهو يعتبر أن تأثيرها على الأفراد لا يكون مستمرا ولا شامل، لأنه لا يمكن لصاحب السلطة التأثير على كل الأفراد الخاضعين بصفة دائمة، "فحتى الفرد الخاضع يمكنه أن يؤثر على الآخرين يوما ما إذا تقدم بفكرة

واتبعها هؤلاء، كما أن الفرد المسيطر يمكن أن تكون سلطته محصورة في نطاق ضيق مثل مجال تخصصه مثلا "[1].

"وطاعة السلطة تمثل عند "هومنز" اختبارا حقيقيا لفاعليتها، والفرد الذي يمتلكها يخاطر بها كلما استعملها"[2]. حيث أنه وبسبب نسبية السلطة وعدم استمراريتها فإن صاحبها لا يمكنه التنبؤ بصفة مضبوطة بردود فعل الأطراف الأخرى الداخلة في عملية التبادل، والتي يمكن أن تكون عدوانية وغير منسجمة مع توقعاته منهم، إذا قيموا أن كلفة ما قدموه أعلى من الربح الذي حصلوا عليه، أو إذا كان هناك طرف آخر يمكنه تقديم نفس الموارد بكلفة أقل.

وينطلق "هومانز" في تحليله لعملية التبادل الاجتماعي من عدد من الافتراضات التي تتمثل في[3]:

- **افتراض النجاح:** كلما أدى فعل أو نشاط إلى مكافأة فالاحتمال أن يكرر الفاعل هذا الفعل أو ما شابهه يزداد (تعزيز الفعل).
- **افتراض المؤثر:** كلما أدى مؤثر أو مجموعة من المؤثرات في الماضي إلى المكافأة كلما زاد احتمال أن يكرر الفرد نفس الاستجابة (تعزيز المؤثر).
- **افتراض القيمة:** كلما ازدادت القيمة المترتبة عن نشاط ما من وجهة نظر الفرد، كلما زاد احتمال تكراره لهذا النشاط.
- **افتراض الحرمان بتناقص قيمة المكافأة:** كلما تكررت نفس المكافأة لنشاط نعين في الماضي القريب، كلما قلت قيمة المكافأة بسبب حالة الشعور بالإشباع.
- **افتراض الرضا والعدوانية:** يضم هذا الفرض جانبين، الأول أن الفرد إذا حصل على مكافأة تتعدى توقعاته أو على عقوبة أقل مما كان ينتظر يشعر بالرضا، ويتعزز تماثل سلوكه مع سلوك الجماعة. أما الثاني فهو انه إذا حصل على مكافأة عن نشاط قام به أقل مما كان يتوقع أو عقاب يزيد عن ذلك، شعر بحالة غضب وسلك سلوكا عدوانيا.

[1] –عبد الكريم الحوراني، مرجع سبق ذكره، 47.

[2] – المرجع نفسه.

[3] – إبراهيم عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 219–220.

- **افتراض العقلانية:** في حالة وجود بدائل لمسارات الفعل أو الوسائل، يقوم الفرد بحساب النتائج المترتبة عن تلك البدائل من حيث القيمة واحتمالات النجاح، ويختار الأفضل منها بالنسبة له.

من خلال هذه الفروض الأربعة الأولى يتضح أن "هومانز" يصور الفرد المتبادل ككائن له انعكاسات لا إرادية، يعززها أو يضعفها التكرار الإيجابي أو السلبي لعملية التبادل. أما في الفرضين الأخيرين فيختلف تصوره للفرد، الذي يراه هنا على أنه كائن عاقل منطقي، يقارن بين منافعه وخسائره الناجمة عن عملية التبادل، وعلى حسب هذا يتحدد سلوكه إن كان يميل إلى الانسجام مع الجماعة أو نحو التصارع معها.

كما اعتمد "هومانز" في تحليله لعمليات التبادل الاجتماعي على عدد من المفاهيم التي يمكن حصرها فيها يلي[1]:

- **النشاط:** هي نشاطات الأفراد في مواقف معينة ترتبط بمحاولة تحقيق المنفعة.
- **التفاعل:** هو استجابة لفل فرد آخر مبادر.
- **العاطفة:** تشير للتعابير الوجدانية والحالة النفسية للمشاركين في عملية التبادل.
- **الكم:** وهو عدد وحدات النشاط في وحدة زمنية معينة.
- **القيمة:** وتعني مستوى المكافأة أو درجة التعزيز المترتبة عن نشاط معين.
- **الثوابت:** كل مكافأة يحصل عليها الكائن ولها قيمة ايجابية.
- **الكلفة:** ثمن وحدة النشاط مقارنة بنشاط بديل.
- **الربح:** المكافأة ناقص الكلفة في نشاط محدد.

يلاحظ أن المفاهيم التي تعتمدها هذه النظرية التبادلية تجمع بين البعدين النفسي والاقتصادي، وتخلو من أي بعد ثقافي أو اجتماعي. وهذا ما تسبب في توجيه انتقادات كثيرة لها نظرا لإهمالها للبعد الاجتماعي في عملية التبادل، ولإغفالها الأفعال والقرارات الغير

[1] – إبراهيم عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 2019.

عقلانية التي يمكن أن يقوم بها الأفراد لأسباب ثقافية أو اجتماعية لا يمكن فهمها وتحليلها بمصطلحات مثل المنفعة والربح والفائدة.

ولا تتم عملية التبادل حسب "هومانز" فقط بين فردين يتساويان أو يتقاربان في الموارد والمنافع التي يتبادلانها، حيث يمكن أن تتم هذه العملية بين فردين يختلفان من حيث امتلاكهما لها على طريقة تبادل الهدايا. "فإذا تم رفض الهدية يصبح الفرد عدوا، بينما إذا قبل بها يصبح صديقا، ويقدم ذاته على أنه مساو اجتماعيا. الشيء المميز هنا يقع في حالة عدم تمكنه من رد الهدية، حيث يعتبر في وضع اجتماعي أدنى، ويكون خضوعه لصاحب الهدية هو الطريقة الوحيدة لتسديد دينه"[1].

هذا الأمر يعطي نظرية "هومانز" جانبا اجتماعيا نسبيا، ولو أنه يتمثل هنا في موضوع وقيمة التبادل وليس في آليات حساب المنفعة، التي تبقى آليات عقلانية حسب رأيه وبعيدة كل البعد عن مفهوم العقلانية المحدودة التي تظهر في تحليلات مفكري نظرية الفعل.

كما يورد هذا المفكر مفهوما ثانويا هو مفهوم المصلحة، التي هي قيمة الأرباح التي يجنيها فرد معين عند دخوله في عملية تبادلية مع فرد آخر، "وفي حالة وجود شخص واحد يسيطر على الموارد النادرة، فإنه وبسبب احتكاره هذا يصبح قادرا على مكافئة ومعاقبة الآخرين. واحتكاره للمنافع يجعله لا يخسر في بقائه غير عادل، لأنه صاحب المصلحة الأقل في عملية التبادل، بينما الآخرون هم أصحاب المصلحة الأكبر"[2].

من خلال ما سبق يتضح أن "هومانز" ركز هو الآخر على مفهوم السلطة، إلا أنه أضفى عليها طابعا نسبيا في ديمومتها وشمولها. كما اعتبر أن التفاضل في ملكية الموارد النادرة يؤدي إلى استغلال بعض الأفراد للبعض الآخر، ويجعلهم في حال كونهم يحتكرونها إلى اللامبالاة بالتعامل العادل مع الآخرين.

إلا أنه في الوقت ذاته يؤكد على أن دخول المسيطر في تبادل مع الآخرين يمثل تحديا دائما له، واختبار جديدا لسلطته يمكن أن يؤدي في أي لحظة غلى فقدانها لقوتها في حال

[1] – عبد الكريم الحوراني، مرجع سبق ذكره، ص 49.

[2] – المرجع نفسه.

وجود مصدر جديد للموارد والمنافع، أو في حالة تقييم الفرد أن كلفة تبادله أكثر من أرباحه. هذا ما يؤدي إلى ظهور عدوانية من طرف الخاضعين، ويدفعهم لتغيير الأوضاع وتغيير قواعد التبادل لصالحهم فيعاد التوازن إلى العلاقة.

ب- "بيتر بلاو" والمعايير الاجتماعية للتبادل:

ينطلق "بيتر بلاو" "Peter Blau" من مفهوم "فيبر" للقوة، والتي يرى أنها "قدرة أحد الفاعلين فرض رغبته في موقف ما رغم مقاومة الطرف الآخر"[1]. وهذه القوة في العملية التبادلية تنبع من "الخدمات التي يمكن لمالكها من خلالها إشباع رغبات الأطراف الأخرى مما يكسبه طاعتهم"[2].

وحسب هذه الفكرة فإن القوة ذات بعد شخصي ولا تتعلق بصالح الجماعة. كما أنها تقوم على فرض تهديدات في حالة عدم خضوع الطرف الضعيف لرغبات الطرف القوي، الذي يرى "بلاو" أنه يملك هامشا من الحرية يمكنه من رفض الانصياع وتحمل التبعات السلبية لذلك. بالإضافة إلى تميز علاقة القوة بأنها علاقة غير متكافئة، وتنعدم في حالة تساوي القوة بين طرفي التبادل.

كما يركز "بلاو" على الجانبين السلبي والاجتماعي للقوة، حيث أنه في حالة عدم إلقاء الفرد صاحب القوة التحية مثلا على أحد أفراد المجموعة يمكن أن يؤدي هذا إلى خسارة الأخير لمكانته الاجتماعية. هنا لم يقم المسيطر بعمل قهري، بل امتنع عن القيام بسلوك اجتماعي متعارف عليه داخل الجماعة، في عملية تبادلية لا يمكن حساب قيمة المنفعة والخسارة فيها بدقة وبعقلانية.

حيث خلافا "لهومانز" يرى "بلاو" أن "التبادل ورغم مساهمته الكبيرة في ظهور البناء الاجتماعي، إلا أنه مع الوقت يصبح خاضعا لهذا الأخير ومتأثرا به"[3]، وهذا ما يعطي بعدا

[1] – ماكس فيبر، مرجع سبق ذكره، ص 92.

[2] – عبد الكريم الحوراني، مرجع سبق ذكره، ص 53.

[3] – إبراهيم عيسى، مرجع سبق ذكره، ص223.

اجتماعيا للعملية التبادلية، لا يمكن أن نطبق عليه المفاهيم النفسية والاقتصادية التي اعتمد عليها "هومانز" في تحليله.

"ويفرق "بلاو" بين التبادلات التي تتم بين الأفراد خارج الأنظمة الرسمية، والتي تكون قائمة على تقدير كل منهم لما سيحصل عليه من مكافآت نتيجة لها، وبين التبادلات التي تتم في التنظيم الرسمي، التي نحكمها القوانين وتحددها مكانة دور كل فرد"[1]. فبينما يتأثر النوع الأول بحاجات الأفراد المتبادلين وقدرة كل منهم على جذب وإقناع الآخر بنجاعة عملية التبادل، يتأثر النوع الثاني بالضوابط التنظيمية الصارمة التي يخضع لها جميع أعضاء التنظيم.

إلا أنه مهما كانت الحقوق القانونية للرئيس على مرؤوسيه في المؤسسة، فإنه "يمكن أن يخلق لنفسه التزامات اجتماعية عن طريق تعطيل بعض القوانين، كالسماح للمرؤوسين بالتدخين أو الحديث في مكان العمل، فيخضع له هؤلاء بسبب عدم استخدامه لكل صلاحياته"[2]

من خلال ما سبق يمكن التوصل إلى أن "بلاو" أضفى على عملية التبادل بعدا اجتماعيا، وأخرجها من التفسير النفسي والاقتصادي لـ"هومانز"، كما أكد على أن عقلانية الأفراد في عملية التبادل غير تامة، بل تخضع لمحددات ثقافية واجتماعية، ويسمح لهم هامش الحرية في عملية التبادل أن يتصرفوا حسب مبادئهم بغض النظر عن الفائدة والضرر المتوقعان من عملية التبادل.

بالنسبة للعدالة التنظيمية فإن "بلاو" قد تطرق بطريقة غير مباشرة لكل أبعادها. حيث ركز في البداية على لإمكانية حرمان المسيطر للخاضعين من الموارد المادية التي تقع تحت تصرف. ثم تطرق لقدرته على تعطيل القوانين والإجراءات التنظيمية، وهذا على شكل قوة سلبية يمكن أن يفعلها على من يشاء من المرؤوسين. كما ساهم في تسليط الضوء على الجانب الاجتماعي للإكراه الذي يمكن أن يتمثل في الحرمان من المكانة الاجتماعية عن

[1] – إبراهيم عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 224.

[2] – عبد الكريم الحوراني، مرجع سبق ذكره، ص 59.

طريق التعامل مع المرؤوس بشكل لا يضمن احترامه ولا يكون لبقا، ما يؤدى إلى تضرر المكانة الاجتماعية لهذا الأخير.

أما بالنسبة للجانب الصراعي، فـ"بلاو" يترك مساحة حرية نسبية لطرفي عملية التبادل، ولا يخضعها لمبدأ القهر والجبر. فيمكن للطرف الضعيف رفض الخضوع والاستغلال الممارس عليه، لكنه في نفس الوقت يجب أن يتحمل تبعات ذلك.

لكنهم في نفس الوقت يمكنهم التأثير في عملية التبادل من خلال القوة التي يمكنهم امتلاكها. فـ"بلاو" لا يحصر القوة فقط في الجانب المادي للمنافع، بل يدخل معها المهارات والكفاءة التي يمكن للمرؤوسين امتلاكها، ولتي يمكنهم تفعيلها لضمان تبادل أكثر عدلا، أو استعمالها في علاقة صراعية تهدف للحصول على ظروف وشروط تبادلية أكثر عدلا.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل الخاص بالصراع التنظيمي، تم التوصل إلى أن للصراع التنظيمي ثلاثة أبعاد هي صراع المهمة والعملية والعلاقة، وأن هذه الأبعاد لها علاقة طردية بين بعضها البعض، كانت أقواها تلك التي بين صراع المهمة وصراع العملية الذي يعد امتدادا للبعد الأول. كما تم التطرق إلى مستويات الصراع التنظيمي، والتمييز بينها، وتحديد المستوى الذي تهتم هذه الدراسة بالبحث فيه، وهو الصراع داخل جماعة العمل.

بالإضافة إلى هذا فقد شمل هذا الفصل على ترتيب لمراحل الصراع التنظيمي الذي يكون خفيا في أوله، لليتم إدراكه في مرحلة ثانية، ثم لأنه والتصريح به، لتبدأ أطرافه فيما بعد المرحلة الأخيرة وهي مرحلة الخروج من الصراع، التي تم عرض مختلف استراتيجياتها.

كما تم عرض عدد من الدراسات من أجل استخراج أسباب الصراع التنظيمي، والتي كانت تنظيمية من جهة كاعتماد طرق اتخاذ القرار غير تشاركية وكبر حجم جماعة العمل، وفردية من جهة أخرى كالعمر والتنوع الثقافي داخل فريق العمل، ثم تم تصنيف لآثار الصراع التنظيمي إلى آثار سلبية تتمثل في ضعف الأداء والثقة في التنظيم والتعاون والولاء، وإيجابية في حالات نادرة تتمثل في زيادة الفعالية والأداء.

وفي الأخير تم التطرق للنظريات المفسرة للصراع التنظيمي من أجل اعتمادها في تحليل النتائج المتحصل عليها في الجانب الميداني.

الفصل الرابع

التجسد الإمبريقي لمتغيرات الدراسة

الفصل الرابع:

التجسد الإمبريقي لمتغيرات الدراسة

تمهيد

أولا: الدراسات الجزائرية

1- الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية.

2- الدراسات التي تناولت متغير الصراع التنظيمي.

ثانيا: الدراسات العربية

1-الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية.

2-الدراسات التي تناولت متغير الصراع التنظيمي.

ثالثا: الدراسات الأجنبية

1-الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية.

2-الدراسات التي تناولت متغير الصراع التنظيمي.

3-الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية في علاقته بالصراع التنظيمي.

رابعا: مناقشة نتائج الدراسات السابقة

1- مناقشة العلاقة بين بعد عدالة التوزيع وأبعاد الصراع التنظيمي.

2- مناقشة العلاقة بين بعد عدالة الإجراءات وأبعاد الصراع التنظيمي.

3- مناقشة العلاقة بين بعد عدالة التعامل وأبعاد الصراع التنظيمي.

خلاصة

تمهيد:

نظرا لأهمية متغيري العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي فقد تم التطرق لهما في العديد من البحوث كمتغيرين مستقلين أحيانا وكمتغيرين تابعين أحيانا أخرى. ويتميز متغير العدالة التنظيمية بأن أغلب الباحثين الذين تناولوه بالدراسة اعتمدوه كمتغير مستقل، وقلة من الدراسات من اعتمدته كمتغير تابع. هذا عكس الصراع التنظيمي الذي غالبا ما اعتمد كمتغير تابع، وأهمل نسبيا في دراسته كمتغير مستقل.

كما أن العديد من الدراسات وبالأخص الأجنبية منها عملت على الجمع بين العدالة والصراع التنظيميين في دراسات ارتباطية مشابهة للدراسة الراهنة، إلا أنها كانت مقتصرة على بعد أو بعدين فقط من أبعاد المتغيرين، ولم تشمل أبعادهم الثلاثة المعتمدة هنا.

بينما الدراسات العربية والجزائرية التي حاولت دراسة متغير الصراع التنظيمي في ارتباطه مع العدالة التنظيمية أو مع متغير تنظيمي آخر، اعتمدت في قياسها للصراع على استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي، أي أنها درست إدارة الصراع ولم تدرس الصراع التنظيمي بأبعاده المتعارف عليها في الأدبيات العلمية العالمية.

وقد تم تصنيف الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام، الأول متعلق بالدراسات الجزائرية، والثاني بدراسات العربية، بينما في القسم الثالث تم التطرق فيه إلى الدراسات الأجنبية، والمقارنة بين نتائجها وتحليلها في ضوء فرضيات الدراسة الراهنة.

أولا: الدراسات الجزائرية

في هذا لعنصر سيتم التطرق للدراسات الجزائرية التي تناولت متغيري العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي بالبحث.

1-الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية:

في هذا العنصر سيتم عرض دراستين جزائريتين تناولتا متغير العدالة التنظيمية.

أ- العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية[1]:

تم إنجاز هذه الدراسة من طرف الباحث "معمري حمزة"، تحت عنوان " إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي ". أجريت هذه الدراسة في سنة 2013، في الجزائر.

سعى الباحث من خلالها إلى التوصل إلى تحقيق عدد من الأهداف هي:

- التعرف على مستوى تقييم الأساتذة للعدالة التنظيمية، ومستوى أدائهم لسلوك المواطنة التنظيمية.
- الكشف عن العلاقة الموجودة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- تشخيص أوضاع المؤسسة التعليمية الجزائرية.

وقد تمحورت الإشكالية البحثية حول تساؤل مركزي مفاده:

- هل هناك علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؟

نتجت عنه الفرضية التالية:

- توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

[1] - حمزة معمري، "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، 2014).

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واستعان بأداة الاستمارة لجمع البيانات من عينة تبلغ 288 مبحوثا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من بين أساتذة الثانوي بمدينة ورقلة والموزعين على 20 ثانوية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن تلخيصها في:

- مستوى إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية متوسط.
- متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد عدالة توزيع بلغ 3.11.
- متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد عدالة الإجراءات بلغ 3.33.
- متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد عدالة التعامل بلغ 4.04.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية عندهم مرتفع.
- لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات السن، الجنس والأقدمية.
- لا توجد فروق في إدراك سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات السن، الجنس والأقدمية.
- توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تبلغ 0.340 .
- العلاقة بين عدالة التوزيع وسلوك المواطنة التنظيمية بلغ 0.170.
- العلاقة بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطنة التنظيمية بلغ 0.280.
- العلاقة بين عدالة التعامل وسلوك المواطنة التنظيمية بلغ 0.410.

من خلال هذه الدراسة يتضح أنه ورغم كون درجة العدالة التنظيمية متوسطة، فإن سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعا. كما أن العلاقة بين هذين المتغيرين كانت طردية، واختلفت من حيث قوتها بين أبعاد العدالة الثلاثة ومتغير المواطنة التنظيمية.

حيث كان أقوى ارتباط للمواطنة التنظيمية مع عدالة التعامل ، تليه عدالة الإجراءات. وهذا يدل على أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك يتعدى البعد المادي التوزيعي، وأن

لعدالة التعامل والإجراءات دورا هاما في تدعيم بعض السلوكيات لا يقل أهمية عن دور عدالة التوزيع في علاقتها مع متغيرات أخرى.

ب- العدالة التنظيمية وأداء العاملين[1]:

تم إنجاز هذه الدراسة من طرف الباحثة "سرير حياة"، تحت عنوان " التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين –دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة–". أجريت هذه الدراسة في سنة 2017، في البليدة.

سعت الباحثة من خلالها إلى التوصل إلى تحقيق عدد من الأهداف هي:

– التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين.

– تقييم درجة إحساس العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالثقة التنظيمية.

– تحليل العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة العدالة والثقة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين.

– اقتراح بعض التوصيات لمساعدة إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز العدالة والثقة التنظيمية السائدة بها، وذلك للوصول إلى تحسين ورفع الأداء الوظيفي للعاملين بها وتحسين أدائها الكلي.

وقد تمحورت الإشكالية البحثية حول تساؤل مركزي مفاده:

– ما هو تأثير العدالة والثقة التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

نتجت عنه الفرضيات التالية:

– الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين.

–الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين.

[1] – سرير حياة، " التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير 08، 02 (2017).

-الفرضية الثالثة :الثقة التنظيمية تعدل العلاقة ايجابيا مابين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، واستعانت بأداة الاستمارة لجمع البيانات من عينة تبلغ 145 مبحوثا، من بين عمال 11 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في ولاية البليدة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن تلخيصها في:

- مستوى إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية متوسط.
- متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد عدالة توزيع بلغ 2.67.
- متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد عدالة الإجراءات بلغ 3.20.
- متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد عدالة التعامل بلغ 3.57.
- توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية وأداء العاملين تبلغ 0.484 .

2-الدراسات التي تناولت متغير الصراع التنظيمي:

كل الدراسات الجزائرية التي تم الحصول عليها لم تدرس الصراع التنظيمي بأبعاده المعتمدة في الدراسة الراهنة، كما أن أغلبها درس متغير إدارة الصراع التنظيمي والاستراتيجيات التي تبناها الأفراد في ذلك، ولم تدرس الصراع في حد ذاته. لذا تم التغاضي عن إدراجها في هذا الفصل نظرا لاستحالة استغلال بياناتها أو الأدوات التي اعتمدت عليها.

ثانيا: الدراسات العربية

في هذا لعنصر سيتم التطرق للدراسات العربية التي تناولت متغيري العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي بالبحث.

1-الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية:

في هذا العنصر سيتم عرض ثلاثة دراسات عربية تناولت متغير العدالة التنظيمية.

أ- العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي[1]:

تم إنجاز هذه الدراسة من طرف الباحثة "نماء العبيدي"، تحت عنوان " أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي". أجريت هذه الدراسة في سنة 2012 في العراق.

سعت الباحثة من خلالها إلى التوصل إلى تحقيق عدد من الأهداف هي:

- التعرف على البعد السائد من أبعاد العدالة التنظيمية داخل المنظمة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة.

وقد تمحورت الإشكالية البحثية حول تساؤل مركزي مفاده:

- ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي؟

وفرضية تمت صياغتها كالآتي:

- هناك علاقة طردية دالة إحصائيا بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، واستعانت بمقياس اتجاه لجمع البيانات، من عينة تبلغ 79 مبحوثا، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل لإحدى مصالح وزارة التعليم العالي العراقية .

[1] – نماء العبيدي، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية بالعراق 08، 24 (2012).

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن تلخيصها في:

- هناك علاقة بين إحصائية طردية ودالة بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي بلغت 0.722.
- هناك علاقة بين إحصائية طردية ودالة بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي بلغت 0.862.
- هناك علاقة بين إحصائية طردية غير بين عدالة التوزيع والالتزام التنظيمي بلغت 0.121.

من خلال هذه الدراسة يتضح أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابا على درجة الالتزام التنظيمي عند الموظفين، وخاصة فيما يتعلق ببعديها التوزيعي والإجرائي، إلا أن هذا التأثير يقل بدرجة كبيرة بالنسبة لبعد عدالة التعاملات.

ب- النماذج التنظيمية السائدة والعدالة التنظيمية[1]:

تم إنجاز هذه الدراسة من طرف الباحث "أيمن العمري"، تحت عنوان " النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية "، حيث أجريت سنة 2010 في الأردن.

سعى الباحث من خلالها إلى التوصل إلى تحقيق عدد من الأهداف هي:

- التعرف على النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية.
- التعرف على درجة العلاقة التنظيمية عند أساتذة الجامعات الأردنية.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية والعدالة التنظيمية.

[1] أيمن العمري، "النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية بالأردن، العدد 56 (2010).

وقد تمحورت الإشكالية البحثية حول تساؤل مركزي مفاده:

- هل هناك علاقة إحصائية دالة بين النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية والعدالة التنظيمية؟

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واستعان بأداة الاستمارة لجمع البيانات، من عينة تبلغ 500 مبحوثا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من أساتذة الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن تلخيصها في:

- متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد عدالة الإجراءات بلغ 2.95.
- متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد عدالة التعامل بلغ 2.91.
- هناك علاقة طردية ودالة إحصائيا بين النموذج البيروقراطي والعدالة التعاملية تبلغ 0.680.
- هناك علاقة طردية ودالة إحصائيا بين النموذج البيروقراطي والعدالة الإجرائية تبلغ 0.960.
- هناك علاقة طردية ودالة إحصائيا بين النموذج الرفاقي والعدالة التعاملية تبلغ 0.800.
- هناك علاقة طردية دالة إحصائيا بين النموذج الرفاقي والعدالة الإجرائية تبلغ 0.850.
- هناك علاقة طردية ودالة إحصائيا بين النموذج السياسي والعدالة التعاملية تبلغ 0.940.
- هناك علاقة طردية ودالة إحصائيا بين النموذج السياسي والعدالة الإجرائية تبلغ 0.640.

من خلال هذه الدراسة يتضح أن الباحث اعتمد على بعدين فقط من أبعاد العدالة التنظيمية، وهما بعد عدالة الإجراءات وعدالة التعامل، وأهمل بعد عدالة التوزيع.

كما يلاحظ أن كل نموذج من نماذج الإشراف يتميز بعلاقة قوية مع أحد أبعاد العدالة التنظيمية وعلاقة متوسطة مع البعد الآخر. حيث يلاحظ أن النمط البيروقراطي يساهم في تدعيم الشعور بعدالة الإجراءات عند العاملين نظرا لما توفره الإجراءات الدقيقة والتطبيق الصارم لها من ثبات وانسجام وعدم انحياز.

بينما يتميز هذا النموذج بعلاقة متوسطة مع الشعور بعدالة التعامل نظرا لعدم إعطاء مساحة كافية للبعد الاتصالي والإنساني، والتركيز على الجانب الشكلي للقوانين وتطبيقها دون مراعاة لمشاعر العاملين والحرص على دقة الإجراءات وإهمال طريقة إيصالها لمن تطبق عليهم هذه الأخيرة.

أما النموذج الرفاقي القائم على التعامل بمبادئ إنسانية والتركيز على الجانب الاتصالي، فله علاقة قوية مع بعد عدالة التعامل بسبب ارتكازه على مبادئ الاتصال الفعال والإنساني مع العامل، والذي يراعي مبادئ الاحترام والصدق واللباقة في التعامل، والذي يعمل على إيصال القرارات له مع شرحها وتبريرها حتى لا يحصل سوء تفاهم بين العامل ومشرفه.

بينما العلاقة بين هذا النموذج الإشرافي وعدالة الإجراءات تعتبر علاقة متوسطة، نظرا لإهمال هذا النمط من الإشراف للدقة وانحيازه في تطبيق القرارات، بسبب اعتماده على العلاقات غير الرسمية، وابتعاده عن اللوائح والقوانين التي تحكم العلاقة بين المشرف والموظفين وتحمي حقوق كل منهم.

جـ- العدالة التنظيمية وعدم الأمان الوظيفي[1]:

تم إنجاز هذه الدراسة من طرف الباحث "عبد المحسن جودة وآخرون" تحت عنوان "العلاقة بين العدالة التنظيمية وعدم الأمان الوظيفي"، وأجريت سنة 2012 في مصر.

سعى الباحثون من خلالها إلى التوصل إلى تحقيق عدد من الأهداف هي:

[1] عبد المحسن جودة وآخرون، "العلاقة بين العدالة التنظيمية وعدم الأمان الوظيفي"، المجلة المصرية للدراسات التجارية بمصر 36، 03 (2012).

- التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بالأمان الوظيفي الكمي.
- التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بالأمان الوظيفي الكمي.
- التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بالأمان الوظيفي النوعي.
- التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بالعجز عن مواجهة التهديدات.

وقد تمحورت الإشكالية البحثية حول تساؤل مركزي مفاده:

- هل هناك ارتباط معنوي بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد عدم الأمان الوظيفي؟

تفرعت عنه عدد من الفرضيات هي:

- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية على عدم الأمان الوظيفي الكمي.
- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية على عدم الأمان الوظيفي النوعي.
- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية على العجز عن مواجهة التهديدات.
- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية على عدم الأمان الوظيفي ككل.

اعتمد الباحثون في دراستهن على المنهج الوصفي، واستعانوا بأداة الاستمارة لجمع البيانات، من عينة تبلغ 371 مبحوثا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من بين موظفي جامعة المنصورة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن تلخيصها في:

- هناك علاقة عكسية بين أبعاد العدالة التنظيمية وعدم الأمان الوظيفي الكمي تراوحت بين 0.252- و 0.063-، وكان أقواها مع عدالة التوزيع.
- هناك علاقة عكسية بين أبعاد العدالة التنظيمية وعدم الأمان الوظيفي النوعي تراوحت بين 0.273- و 0.174-، وكان أقواها مع عدالة الإجراءات.
- هناك علاقة عكسية بين أبعاد العدالة التنظيمية والعجز عن مواجهة التهديدات تراوحت بين 0.264- و 0.086-، وكان أقواها مع عدالة التوزيع.
- هناك علاقة عكسية بين أبعاد العدالة التنظيمية وعدم الأمان الوظيفي ككل.

من خلال هذه الدراسة يتضح أن للعدالة التنظيمية دور يقلل من الشعور بعدم الأمان الوظيفي، وأن أكثر بعد من أبعاد العدالة مساهمة في زيادة الأمان الوظيفي كان بعد عدالة التوزيع. ويساهم هذا البعد في تدعيم الشعور بالأمان الكمي من حيث ثقة الموظف بالحفاظ على وظيفته. كما يساهم في زيادة مواجهة التهديدات الناتجة عن خسارة الوظيفة.

كما توصل الباحثون إلى أن عدالة الإجراءات تساهم في التقليل من درجة عدم الأمان النوعي، حيث تدعم الإجراءات الواضحة المبنية على معلومات دقيقة وصادقة الشعور لدى العامل بأن المزايا التي يحصل عليها من وظيفته غير مهددة لأنها مبنية على قواعد محددة سلفا ويمكنه التنبؤ بها.

2-الدراسات التي تناولت متغير الصراع التنظيمي:

في هذا العنصر سيتم عرض دراسة عربية واحدة درست الصراع التنظيمي بأبعاده المعتمدة في الدراسة الراهنة.

أ- إدارة المعرفة والصراع التنظيمي[1] :

تم إنجاز هذه الدراسة من طرف الباحث " محي الدين القطب و شاكر الخشالي"، تحت عنوان "العلاقة بين خصائص المعرفة المنظمية والصراع بين أفراد الجماعة". أجريت هذه الدراسة في سنة 2008 في الأردن.

سعى الباحثان من خلالها إلى التوصل إلى تحقيق عدد من الأهداف هي:

- التعرف على درجة خصائص إدارة المعرفة في المنظمة المدروسة.
- التعرف على درجة خصائص إدارة الصراع التنظيمي عند المبحوثين.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين خصائص إدارة المعرفة والصراع التنظيمي.

[1] - محي الدين القطب و شاكر الخشالي، "العلاقة بين خصائص المعرفة المنظمية والصراع بين أفراد الجماعة"، المجلة الاردنية التطبيقية 11، 02، (2008).

وقد تمحورت الإشكالية البحثية حول تساؤل مركزي مفاده:

- هل هناك توجد خصائص إدارة المعرفة والصراع التنظيمي؟

تفرعت عنه عدد من الفرضيات هي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص إدارة المعرفة وصراع المهمة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص إدارة المعرفة وصراع العملية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص إدارة المعرفة وصراع العلاقة.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واستعان بأداة الاستمارة لجمع البيانات، من عينة تبلغ 228 مبحوثا، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل لعمال شركة الصناعات الغذائية الأردنية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن تلخيصها في:

- متوسط اتجاهات المبحوثين نحو عبارات بعد صراع المهمة بلغ 3.30.
- متوسط اتجاهات المبحوثين نحو عبارات بعد صراع العملية بلغ 2.98.
- متوسط اتجاهات المبحوثين نحو عبارات بعد صراع العلاقة بلغ 3.32.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص إدارة المعرفة وصراع المهمة تراوحت بين −0.240 و0.150.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص إدارة المعرفة وصراع العملية تراوحت بين −0.190 و0.220.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص إدارة المعرفة وصراع العلاقة تراوحت بين −0.230 و−0.080.

من خلال هذه الدراسة يتضح أنه كلما زادت درجة المعيارية في إدارة المعرفة عن طريق تحليل أنماط المعرفة وتحويلها إلى أعمال روتينية يساهم العمال في صياغتها

كلما قلت درجة صراع المهمة بمعامل ارتباط بلغ -0.240 بين البعدين، حيث أن مساهمتهم وتدخلهم في عملية وضع الأهداف يجعلهم أكثر تقبلا لها.

كما أن وضوح المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة، وتدوينها في وثائق يمكن للعمال الرجوع لها أثناء تنفيذ مهامهم يساهم في التقليل من صراع العملية بينهم بمعامل ارتباط عكسي بلغ -0.140 بين هذين البعدين. حيث أن وضوح الإجراءات العملية لتنفيذ المهام الموكلة للعمال ووضوحها يجعلهم مقاومة لها ويزيد من درجة التنسيق بينهم والالتزام بتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

أما درجة التعقيد وتطلب المهام لخبرات كبيرة ومستوى تعليمي وأفكار وابتكارات جديدة من أجل استمرار عمل المنظمة، فإنه يساهم في زيادة درجة صراع العلاقة بين العمال بمعامل ارتباط طردي بين البعدين بلغ 0.220. حيث أن الفوارق بين العمال في درجة ابتكاريتهم وخبراتهم يولد صدامات بين من يملكون المعرفة ويتقنون العمل وبين من يفتقدون لهذه الخصائص والذين يتم تهميشهم، مما يولد عندهم عداء تجاه زملائهم ويعيق عملية التواصل معهم.

ثالثا: الدراسات الأجنبية

في هذا لعنصر سيتم التطرق للدراسات الأجنبية التي تناولت متغيري العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي بالبحث.

1- الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية:

في هذا العنصر سيتم عرض دراسة أجنبية تناولت متغير العدالة التنظيمية.

أ- العدالة التنظيمية في ظروف التغير التنظيمي[1]:

تم إنجاز هذه الدراسة من طرف الباحث "سيبريان دولابورت"، تحت عنوان "إدراك العدالة في حالة التغيير داخل سلاح الجو الفرنسي". أجريت هذه الدراسة في سنة 2006 في فرنسا.

اعتمدت الدراسة على عدد من الفرضيات هي:

- للعدالة التوزيعية أثر كبير في الشعور بالعدالة الكلية نحو التقييم السنوي.
- العدالة الإجرائية والدقة في المعلومات لهما أثر كبير في الشعور بالعدالة الكلية نحو التقييم السنوي.
- العدالة التوزيعية مع العدالة الإجرائية لهما أثر كبير في الشعور بالعدالة الكلية نحو التقييم السنوي.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واستعان بأداة الاستمارة لجمع البيانات، من عينة تبلغ 86 مبحوثا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين ضباط الصف في سلاح الجو الفرنسي.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن تلخيصها في:

- متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد عدالة توزيع بلغ 2.89.
- متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد عدالة الإجراءات بلغ 2.89.

[1] - Cyprien Delaporte, "Les perceptions de justice en situation de changement dans l'armée de l'aire française", (Thèse de doctorat, Université Nice Sophia Antipolis, France, 2016).

- متوسط اتجاهات المبحوثين نحو بعد عدالة التعامل بلغ 2.90.

2-الدراسات التي تناولت متغير الصراع التنظيمي:

في هذا العنصر سيتم عرض أربعة دراسات أجنبية تناولت متغير الصراع التنظيمي.

أ- صراع المهمة وفعالية فريق العمل[1]:

تم إنجاز هذه الدراسة من طرف الباحث "زان جياو وآخرون"، تحت عنوان "هل التعاون هو الحل؟ تأثير الرد التعاوني في صراع المهمة على أداء الفريق ". أجريت هذه الدراسة في سنة 2012، في الصين.

من بين التساؤلات التي طرحها الباحثون في هذه الدراسة نجد:

- هل هناك علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين صراع المهمة وفعالية فريق العمل؟

وتمت الإجابة عنه مؤقتا عن طريق الفرضية التالية:

- هناك علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين صراع المهمة وفعالية فريق العمل.

اعتمد الباحثون في دراستهم على المنهج الوصفي، واستعانوا بأداة الاستمارة لجمع البيانات، من عينة تبلغ 71 فريق عمل، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من 11 مؤسسة صينية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، نذكر منها:

- هناك علاقة ارتباطيه طردية ضعيفة وغير دالة إحصائيا بين صراع المهمة وفعالية فريق العمل تبلغ 0.170.

من خلال هذه الدراسة يتضح أن العلاقة الارتباطية بين صراع المهمة وفعالية فريق العمل ليست دالة إحصائيا، لكن في نفس الوقت فإنها ليس عكسية بل طردية.

[1] -Zhen-Jiao Chen, Xin Qi and Douglas Vogel, «Is Cooperation a Panacea? The Effect of Cooperative Response to Task Conflict on Team Performance», *Systems Research and Behavioral Science* 29, 02, (april 2012).
Lien de l'article: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sres.2104/abstract consulté le: 16/03/2014

وهذا يدل على أن قدرا معينا من الصراع التنظيمي يمكن أن يكون عاملا محفزا لزيادة فعالية فرق العمل.

ب- الصراع التنظيمي وتماسك فريق العمل[1] :

تم إنجاز هذه الدراسة من طرف الباحثين "شانون كروين وآخرون"، تحت عنوان "العدالة التنظيمية والصراع: هل تؤثر تصورات الإنصاف على الاختلاف". أجريت هذه الدراسة في سنة 2012 في كندا.

طرح الباحثون عددا من التساؤلات خلال هذه الدراسة يهمنا منها التساؤل الذي مفاده:

- هل هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين الصراع التنظيمي وتماسك فريق العمل؟

تفرعت عنه عدد من الفرضيات هي:

- هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين صراع المهمة وتماسك فريق العمل.
- هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين صراع العملية وتماسك فريق العمل.
- هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين صراع العلاقة وتماسك فريق العمل.

اعتمد الباحثون في دراستهم على المنهج الوصفي، واستعانوا بأداة الاستمارة لجمع البيانات، من عينة تبلغ 119 مبحوثا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من بين موظفي إدارة النشاطات الرياضية ما بين الجامعات الكندية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن تلخيصها في:

- هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين صراع المهمة وتماسك فريق العمل تبلغ .-0.540
- هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين صراع العملية وتماسك فريق العمل تبلغ .-0.570

[1] Shannon Kerwin , Jeremy Jordan and Brian Turner, «Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement?», *Sport Management Review* 18, N03 (2014).

Lien de l'article : http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1441352314000886 consulté le 03/05/2015.

- هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين صراع العلاقة وتماسك فريق العمل تبلغ -0.370.

من خلال هذه الدراسة يتضح أن للصراع التنظيمي أثرا سلبيا على تماسك فريق العمل، وأن هذا التأثير السلبي يكون أكبر بالنسبة لبعدي صراع العملية والمهمة، ويقل بالنسبة لصراع العلاقة.

يمكن أن تعود هذه الفروقات في التأثير بين أبعاد الصراع التنظيمي إلى كون صراع المهمة والعملية بعدان استراتيجيان من أبعاد الصراع التنظيمي، وأنها يؤثران بشكل كبير على المستقبل المهني للفرد وعلى درجة تأثيره في فريق العمل، بينما بعد صراع العلاقة يمكن أن تكون نتائجه أقل ثباتا من البعدين السابقين لأنه يتعلق أكثر بجوانب انفعالية وذاتية تخضع بشكل كبير لمزاج الأفراد.

جـ- مدة البقاء في فريق العمل وعلاقته بالصراع التنظيمي[1] :

تم إنجاز هذه الدراسة من طرف الباحث "ليزا بيلد وآخرون"، تحت عنوان "استكشاف الصندوق الأسود: تحليل التنوع في مجموعة العمل". أجريت هذه الدراسة في سنة 1999 في الولايات المتحدة الأمريكية.

طرح الباحثون عددا من التساؤلات خلال هذه الدراسة يهمنا منها التساؤل الذي مفاده:

- هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مدة البقاء في فريق العمل والصراع التنظيمي؟

تفرعت عنه عدد من الفرضيات هي:

- هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مدة البقاء في فريق العمل وصراع المهمة.
- هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مدة البقاء في فريق العمل وصراع العلاقة.

[1]- Lisa Pelled, Kathleen Eisenhardt and Katherin Xin, «Exploring the black box: an analysis of work group diversity», *Conflict and Performance Administrative Science Quarterly* 44, 01(March 1999).
Lien de l'article: http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/2667029 consulté le: 17/03/2013

اعتمد الباحثون في دراستهم على المنهج الوصفي، واستعانوا بأداة الاستمارة لجمع البيانات، من عينة تبلغ 317 مبحوثا، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل لموظفي عدد من شركات البحث والتطوير تحتوي في مجموعها على 45 فريق عمل.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن تلخيصها في:

- هناك علاقة ارتباطية طردية ودالة إحصائيا بين مدة البقاء في فريق العمل وصراع المهمة بلغت 0.350.
- هناك علاقة ارتباطية طردية ودالة إحصائيا بين مدة البقاء في فريق العمل وصراع العلاقة بلغت 0.280.

من خلال هذه الدراسة يتضح أن لمدة بقاء الفرد في فريق العمل علاقة طردية مع الصراع التنظيمي في بعديه المهامي والعملياتي. وهذه النتيجة تدل على أنه وعكس ما قد يتبادر للذهن في الوهلة الأولى فإن مدة بقاء الفرد في فريق العمل لا تعمل كثيرا على انسجامه والتقليل من الصراع بينه وبين باقي أفراد فريقه.

وكانت العلاقة الأقوى بين مدة البقاء وصراع المهمة، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة بالأثر الذي يتركه طول بقاء الفرد في فريقه، والذي ينتج عنه توقعات ايجابية من طرفه فيما يخص مساهمته في اتخاذ قراراته، وهذا ما يجعل صراع المهمة أكثر حدة عنده من الموظفين الجدد الذين يكونون في مرحلة الاستكشاف ولا ينتظرون عادة أن تتم استشارتهم والأخذ برأيهم في نشاطات فريق عملهم.

د- حجم فريق العمل والصراع التنظيمي[1]:

تم إنجاز هذه الدراسة من طرف الباحث "جونا سبوك وآخرون"، تحت عنوان "التنوع والصراع في فريق العمل: منظور إحتمالي". أجريت هذه الدراسة في سنة 2010 في عدة دول.

- طرح الباحثون عددا من التساؤلات خلال هذه الدراسة يهمنا منها التساؤل الذي مفاده:
- هل هناك علاقة إحصائية دالة بين حجم فريق العمل والصراع التنظيمي؟

تفرعت عنه عدد من الفرضيات هي:

- هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين حجم فريق العمل وصراع المهمة.
- هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين حجم فريق العمل وصراع العملية.
- هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين حجم فريق العمل وصراع العلاقة.

اعتمد الباحثون في دراستهم على المنهج الوصفي، واستعانوا بالاستمارة لجمع البيانات، من عينة تبلغ 114 مبحوثا، تم اختيارهم بطريقة غير عشوائية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن تلخيصها في:

- هناك علاقة طردية ارتباطية دالة إحصائيا بين حجم فريق العمل وصراع المهمة تبلغ 0.237.
- هناك علاقة طردية ارتباطية دالة إحصائيا بين حجم فريق العمل وصراع العملية تبلغ 0.268.
- هناك علاقة طردية ارتباطية دالة إحصائيا بين حجم فريق العمل وصراع العلاقة تبلغ 0.185.

[1] - Puck, J.F., Neyer, A-K. and Dennerlein, T. «Diversity and conflict in teams: a contingency perspective», *European J. International Management* 04, 04(2010), 417-439.

Lien de l'article https://www.researchgate.net/publication/44150707_Diversity_and_Conflict_in_Teams_A_Contingency_Perspective consulté le 29/08/2014

من خلال هذه الدراسة يتضح أن هناك علاقة طردية بين حجم فريق العمل وبين درجة الصراع التنظيمي داخله، حيث تكون هذه العلاقة أقوى مع بعد صراع العملية، وهذا راجع إلى تأثر الاتفاق حول طرق التنفيذ وتوزيع الموارد الخاصة بذلك بحجم الفريق، حيث كلما زاد عدد الأفراد المكونين له زادت صعوبة انجاز المهام، وتعقدت طرق التنسيق بين الأعضاء.

3-الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي:

في هذا العنصر سيتم عرض ستة دراسات أجنبية تناولت متغير العدالة التنظيمية في علاقته بالصراع التنظيمي.

أ- عدالة التعامل وعلاقتها بصراع العلاقة:

كانت بعنوان "محددات ونتائج الصراع داخل المجموعات ما بين الممرضين"، تم إجراؤها من طرف "ألموست وآخرون" "Almost et al." سنة 2010 في الولايات المتحدة الأمريكية، على قطاع الصحة وبالتحديد على الممرضات العاملات في مستشفى "لويزيانا"، اختير منهن 277 ممرضة، بطريقة عشوائية. وتمحورت الدراسة حول عدد من التساؤلات أهمها:

- ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين عدالة التعامل وصراع العلاقة؟

واعتمدت على المنهج الوصفي وأداة الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات، كما احتوت العينة على نسبة 01.8% من الذكور، مع متوسط أعمار بلغ 42 سنة. وقد تحصل الباحثون على عدد من النتائج يمكن تلخيص الجزء المهم بالنسبة للدراسة الراهنة في الجدول رقم .04

- جدول رقم 04 يلخص نتائج دراسة "ألموست وآخرون" [1]:

الأبعاد	صراع المهمة	صراع العملية	صراع العلاقة
عدالة التوزيع	-	-	-
عدالة الإجراءات	-	-	-
عدالة التعامل	-	-	0.210 -

من خلال الجدول رقم 04 يمكن ملاحظة أن الباحثين قد ركزوا فقط على دراسة العلاقة بين بعدي عدالة التعامل وصراع العملية، التي تشكل أكبر عدد من الارتباطات الواردة في هذه الدراسات الستة 06. وقد قدرت هذه العلاقة بـ-0.210، وهي علاقة عكسية ضعيفة.

ويمكن إرجاعها لكون عينة الدراسة متجانسة، حيث نسبة الذكور 01.8% فقط والأغلبية من الإناث 98.2%، وكون أغلبية المبحوثين من جنس واحد يقلل من الصراعات التي يمكن أن تنشأ بين الذكور والإناث، والتي ترجع حسب عدد من الباحثين إلى ما يسمى بـ"السقف الزجاجي" [2] "plafond de verre"، الذي يعتبر ظاهرة تمييزية تقصي الإناث من الترقية إلى المناصب العليا، وهو ما يؤدي غالبا لظهور استياء نحو زملائهن من الذكور ينتج عن إدراك سلبي لعدالة تعامل المشرفين.

بالإضافة لمتوسط عمر مرتفع نسبيا بلغ 42 سنة ويعتبر مؤشرا على طول العلاقة بين الممرضين، وعاملا مساعدا على التقليل من الصراعات بينهم حسبما توصلت إليه الدراسات كدراسة "برغست" "Breugst" [3].

---

[1] - Joan Almost et al., «Antecedents and consequences of intra-group conflict among nurses», *Journal of Nursing Management* 18, (June 2010): P986.

Lien de l'article: https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/24670/6/Almost_Joan_M_201006_PhD_thesis.pdf consulté le 20/08/2011.

2 - Jacqueline Laufer et Pierre Muller, « Le plafond de verre dans l'administration, enjeux et démarches de changement », *Politiques et management public* 28, N02 (2011): P132.

Lien de l'article : https://pmp.revues.org/3340 consulté le 08 / 12 / 2014.

[3] - Nicola Breugst, « Relationship Conflict Improves Team Performance Assessment Accuracy: Evidence From a Multilevel Study», *Academy of Management Learning & Education* 11, N02 (2012): P196.

Lien de l'article : www.hermanaguinis.com/AMLE2012.pdf consulté le 15 / 11 / 2013.

ب-عدالة الإجراءات والتعامل وعلاقتها بصراع المهمة والعلاقة:

كانت بعنوان "صراع المهمة والعلاقة بين المرؤوسين والمشرفين: التفاعل بين آثار العدالة المدركة والمشاعر التسييرية"، تم إجراؤها من طرف "سونغووي شوي" " Sungwon Choi" سنة 2010 في كوريا الجنوبية، على قطاع الصحة، وبالتحديد على عمال مستشفى بالعاصمة "سيول" من غير الأطباء، اختير منهم 310 فردا بطريقة عشوائية. تمحورت هذه الدراسة على عدد من التساؤلات أهمها:

- ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة؟
- ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين عدالة التعامل وصراع العلاقة؟
- ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين عدالة التعامل وصراع المهمة؟

واعتمدت على المنهج الوصفي، وعلى أداة الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات.

احتوت العينة على نسبة 18% من الذكور، مع متوسط أعمار بلغ 28 سنة. وقد تحصل الباحثون على عدد من النتائج يمكن تلخيص الجزء المهم بالنسبة للدراسة الراهنة في الجدول رقم "05".

- **جدول رقم 05 يلخص نتائج دراسة "شوي"[1]:**

الأبعاد	صراع المهمة	صراع العملية	صراع العلاقة
عدالة التوزيع	-	-	-
عدالة الإجراءات	0.230-	-	0.590-
عدالة التعامل	0.520-	-	0.690-

من خلال الجدول رقم 05 يمكن ملاحظة أن الباحث قد ركز على دراسة العلاقة بين بعدي عدالة الإجراءات والتعامل مع بعدي صراع المهمة وصراع العملية.

[1] - Sungwon Choi, «Task and relationship conflict in subordinates and supervisors relations: interaction effects of justice perceptions and emotion management», (Ph.D Dissertations, Louisiana State University, USA, 2010), 55.
Lien de la these: http://digitalcommons.lsu.edu/gradschool_dissertations/1050 consultée le 29 / 7 / 2011.

وقد تحصل الباحث على علاقات عكسية قوية ومتقاربة نسبيا، ما عدا تلك المتعلقة بالارتباط بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة الذي قدر بـ-0.230.

ويمكن تفسير هذه العلاقة العكسية الضعيفة بكون أفراد العينة من ذوي عمر صغير نسبيا وهو 28 سنة، وهذا ما يجعلهم غير ملمين كثيرا بالإجراءات التنظيمية، وحقوقهم في إبداء آرائهم، كما أن وظائفهم الشبه طبية تعيقهم عن انتظار المشاركة في وضع المهمات كونها غالبا يقوم بها الأطباء الذين لهم سلطة أكبر وشهادة أعلى والذين لم تشملهم الدراسة.

أما بالنسبة للعلاقة الارتباطية بين عدالة الإجراءات وصراع العلاقة فقد بلغت قيمتها -0.590، وهي أيضا علاقة عكسية متوسطة يمكن تفسيرها بكون تطبيق اللوائح التنظيمية والقرارات المتخذة من طرف المشرفين غالبا تكون غير مفهومة من طرف الموظفين الشباب وينظر إليها من طرفهم على أنها غير عادلة، مما يولد حالة من الانزعاج وعدم القبول لديهم، حيث يفسرونها على أنها نابعة من عداوة شخصية، يردون عليها بصراع على مستوى العلاقات مع المشرف.

وفيما يتصل بالعلاقة الارتباطية بين عدالة التعامل وصراع المهمة فقد بلغت قيمتها -0.520، وهي علاقة عكسية متوسطة، يمكن تفسيرها بكون الإدراك السلبي لنوعية المعاملة التي يتلقاها الأفراد من رؤسائهم، وعدم صدقهم معهم وعدم شرحهم للقرارات التي يتخذونها، تجعلهم يتبنون موقفا معارضا يمكن أن يكون غير قائم على أسباب موضوعية لكنه نابع من دوافع ذاتية، تنتج عن الإهانة التي يعتقدون أنهم تعرضوا لها من طرف رؤسائهم. وهذا الإدراك السلبي يؤدى إلى تبني مواقف وحتى اتجاهات مقاومة للآراء المطروحة.

أما بالنسبة للعلاقة الارتباطية بين عدالة التعامل وصراع العلاقة فقد بلغت قيمتها -0.690، وهي علاقة عكسية قوية يمكن تفسيرها بأن أي تقدير سلبي من طرف

الأفراد لتعامل رئيسهم معهم، وعدم احترامه لهم سيعتبر بالنسبة لهم تعبيرا عن عداء شخصي، وخلاف غير منطقي، يتم التصرف معه بطريقة غير منطقية عن طريق ردود أفعال عاطفية تكون إما على شكل تجنب التعامل مع المشرف، أو تصعيد الصراع معه ليتحول إلى توتر يمكن أن يتحول إلى شجارات وعنف لفظي وجسدي.

جـ- عدالة الإجراءات والتعاملات وعلاقتها بصراع المهمة:

كانت بعنوان "صراع المهمة والروح المعنوية لجماعة العمل: دراسة تطبيقية للدور المعدل لعدالة التعامل والقدرة على التعبير". تم إجراؤها من طرف "إقبال وآخرون" " Iqbal et al." سنة 2013 في باكستان، على عمال أكبر ثلاث شركات اتصالات في باكستان، اختير منهم 301 فردا بطريقة عشوائية. تمحورت هذه الدراسة على عدد من التساؤلات أهمها:

- ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة؟
- ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين عدالة التعامل وصراع المهمة ؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى أداة الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات.

احتوت العينة على نسبة 72.8% من الذكور، مع متوسط أعمار بلغ 29.9 سنة. وقد تحصل الباحثون على عدد من النتائج يمكن تلخيص الجزء المهم بالنسبة للدراسة الراهنة في الجدول رقم 06.

- **جدول رقم 06 يلخص نتائج دراسة "إقبال وآخرون"** [1]:

الأبعاد	صراع المهمة	صراع العملية	صراع العلاقة
عدالة التوزيع	-	-	-
عدالة الإجراءات	0.360-	-	-
عدالة التعامل	0.310-	-	-

[1] - Nadia Iqbal et al., «Task conflict and workgroup morale: An empirical study of moderating role of interactional justice and voice», *African Journal of Business Management* 7, N38 (October 2013): P3949.
Lien de l'article : www.academicjournals.org/article/article1383216255_iqbal%20et%20al.pdf consulté le 29/3/2014.

من خلال الجدول رقم 06 يمكن ملاحظة أن الباحثين قد ركزوا على دراسة العلاقة بين بعدي عدالة الإجراءات والتعامل مع بعد صراع المهمة، وقد تحصلوا على معاملي ارتباط متقاربين. فبالنسبة للعلاقة بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة فقد بلغ معامل الارتباط بينهما -0.360، وهو يدل على وجود علاقة عكسية متوسطة. يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن الإجراءات المتخذة من طرف المشرف غالبا تكون غير واضحة دائما من طرف الموظفين خصوصا الشباب منهم، وقد ينظر إليها على أنها غير عادلة، كما ينتج عنها عدم تقبل لها وتفسرها على أنها ذات بعد شخصي، مما يرفع من درجة الصراعات على مستوى المهام التي يقومون بها.

أما بالنسبة للعلاقة بين عدالة التعامل وصراع المهمة فقد بلغ معامل الارتباط بينهما -0.310، وهو يدل على وجود علاقة عكسية متوسطة. يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن تصرفات المشرف غير القائمة على الاحترام تؤثر سلبا على التوافق الفكري بين العمال، وكذا اتفاقهم حول الأهداف المسطرة والفائدة المرجوة منها.

د- عدالة التوزيع وعلاقتها بصراع العلاقة:

كانت بعنوان "أثر الانسجام العائلي، عدالة التوزيع وغموض الدور على معوقات الانضمام للعائلة: الدول المعدل لصراع العلاقة". تم إجراؤها من طرف "بيكديمير وكوكوغلو وغوركان" "Pekdemir, Koçoglu and Gürkan" سنة 2013 في تركيا، على عمال شركات عائلية تعمل في قطاع صناعة الأثاث، اختير منهم (124) فردا بطريقة عشوائية.

تمحورت هذه الدراسة على عدد من التساؤلات أهمها:

- ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين عدالة التوزيع وصراع العلاقة؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى أداة الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات.

لم يقدم الباحثون وصفا لعينة الدراسة، وقد تحصل الباحثون على عدد من النتائج يمكن تلخيص الجزء المهم بالنسبة للدراسة الراهنة في الجدول رقم 07.

- جدول رقم 07 يلخص نتائج دراسة "بيكديمير و كوكوغلو و غوركان"[1]:

الأبعاد	صراع المهمة	صراع العملية	صراع العلاقة
عدالة التوزيع	-	-	0.580-
عدالة الإجراءات	-	-	-
عدالة التعامل	-	-	-

من خلال الجدول رقم 07 يمكن ملاحظة أن الباحثين قد ركزوا على دراسة العلاقة بين بعد عدالة التوزيع وبعد صراع العلاقة. وقد تحصلوا على معامل ارتباط بلغ -0.580، وهو يدل على وجود علاقة عكسية متوسطة. وهذا يمكن أن يفسر بكون الأفراد الذين يرون أن ما يحصلون عليه من عوائد لا يتناسب مع ما يبذلونه من مجهود، يرجعون هذا الخلل إلى المشرف مما يضعف من تصورهم لعدالته. هذا راجع إلى ما يمثله هذا الأخير في نظر المرؤوسين من سلطة وارتباط صورته بصورة المنظمة التي يعملون بها، مما ينتج عنه ظهور خلافات شخصية بينهم، وتدهور العلاقات التي تربطهم وتوترها.

هـ- عدالة التعامل وعلاقتها بصراع العلاقة:

كانت بعنوان "عدالة التعامل، صراع العلاقة والالتزام بالتغيير: الدور المعدل للتفاعل الاجتماعي". تم إجراؤها من طرف "بوكنوغ و دو كليرك" " Bouckenooghe and De Clerq" سنة 2013 في بلجيكا، على عمال وكالات بيع السيارات الألمانية ببلجيكا، اختير منهم 76 فردا بطريقة عشوائية. تمحورت هذه الدراسة على عدد من التساؤلات أهمها:

- ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين عدالة التعامل وصراع العلاقة؟

1 - Isil Pekdemir, Merve Kocoglu and Guney Gurkan, «The Effects of Harmony of Family, Distributive Justice, and Role Ambiguity on Family Member Impediment: The Mediating Role of Relationship Conflict», *Asian Social Science* 09, N09(2013): P137.

Lien de l'article : http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/28599/25127 consulté le 15/03/2014.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى أداة الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات.

احتوت العينة على نسبة 86% من الذكور، مع متوسط أعمار بلغ 42.5 سنة. وقد تحصل الباحثون على عدد من النتائج يمكن تلخيص الجزء المهم بالنسبة للدراسة الراهنة في الجدول رقم 08.

- جدول رقم 08 يلخص نتائج دراسة "بوكنوغ و دو كليرك" [1]:

الأبعاد	صراع المهمة	صراع العملية	صراع العلاقة
عدالة التوزيع	-	-	-
عدالة الإجراءات	-	-	-
عدالة التعامل	-	-	0.410-

من خلال الجدول رقم 08 يمكن ملاحظة أن الباحثين قد ركزا على دراسة العلاقة بين بعد عدالة التعامل وبعد صراع العلاقة. وقد تحصلوا على معامل ارتباط بلغ-0.410، وهو يدل على وجود علاقة عكسية متوسطة. يمكن تفسيرها بكون الإدراك السلبي لنوعية المعاملة التي يتلقاها الأفراد من رؤسائهم وعدم صدقهم معهم، تدفعهم لتبني مواقف سلبية كرفض الآراء المقدمة دون تقديم أسباب منطقية، ومقاومة برامج التغيير والتطوير التنظيمي، مما يشكل عائقا أمام تحقيق المنظمة لأهدافها.

و- عدالة التوزيع، الإجراءات والتعامل وعلاقتها بالصراع التنظيمي:

كانت بعنوان "العدالة التنظيمية والصراع: هل يساهم إدراك العدالة في التأثير على الخلافات؟". تم إجراؤها من طرف "كيروين و جوردن و تورنر" " Kerwin, Jordan and Turner" سنة 2014 في الولايات المتحدة الأمريكية، على أعضاء الجمعية الوطنية للجان الرياضية، اختير منهم 262 فردا بطريقة عشوائية. تمحورت هذه الدراسة على عدد من التساؤلات أهمها:

[1] - Dave Bouckenooghe and Dirk De Clercq, «Interpersonal justice, relational conflict, and commitment to change: the moderating role of social interaction», *Applied Psychology: An International Review* 63, (2013):P 14.
Lien de l'article : http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/apps.12006/pdf consulté le 18/03/2014.

- ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين عدالة التوزيع والصراع التنظيمي؟
- ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين عدالة الإجراءات والصراع التنظيمي؟
- ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين عدالة التعامل والصراع التنظيمي؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى أداة الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات.

احتوت العينة على نسبة 46.1% من الذكور، مع متوسط أعمار بلغ 40.8 سنة. وقد تحصل الباحثون على عدد من النتائج يمكن تلخيص الجزء المهم بالنسبة للدراسة الراهنة في الجدول رقم 09.

- **جدول رقم 09 يلخص نتائج دراسة "كيروين و جوردن و تورنر" [1]:**

الأبعاد	الصراع التنظيمي
عدالة التوزيع	0.110
عدالة الإجراءات	0.330-
عدالة التعامل	0.160-

قبل الانطلاق بتحليل نتائج الجدول يجب التنويه أن الباحثين اعتمدوا في حساب الصراع التنظيمي على بعدي صراع المهمة وصراع العملية فقط، كما لم يوضحوا قوة العلاقة التي تربط بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وبين بعدي الصراع التنظيمي بل اكتفوا بالعلاقة بين أبعاد العدالة وبين الصراع التنظيمي ككل، وكانت معاملات ارتباط هذين البعدين مع متغير الصراع التنظيمي قوي جدا وبلغ 0.980- و0.960- على التوالي.

من خلال الجدول رقم 09 يمكن ملاحظة أن الباحثين قد ركزوا على دراسة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة ومتغير الصراع التنظيمي ككل. وقد تحصلوا على معامل ارتباط بلغ 0.110 بين بعد عدالة التوزيع والصراع التنظيمي، وهو يدل على وجود

[1] – Shannon Kerwin , Jeremy Jordan and Brian Turner, «Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement*?*», *Sport Management Review* 18, N03 (2014): P09.
Lien de l'article : http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1441352314000886 consulté le 03/05/2015.

علاقة طردية ضعيفة. وهذا يمكن أن يفسر بكون الأفراد الغير راضين على ما يحصلون من موارد مقارنة مع ما يبذلونه من مجهود، يحاولون إيجاد مساحة تفاهم مع المشرف، والاتفاق معه في الآراء، بالإضافة إلى العمل على التنسيق معه عند تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وكل هذا بغرض السعي للحصول على توزيع أكثر عدلا للموارد عن طريق تقديم صورة إيجابية للمشرف.

كما تحصل الباحثون على معامل ارتباط بلغ -0.330 بين بعد عدالة الإجراءات والصراع التنظيمي، وهو يدل على وجود علاقة عكسية متوسطة. وهذا يمكن أن يفسر بكون الأفراد يتفاعلون بطريقة سلبية مع الإجراءات التي يعتبرونها غير أخلاقية و ومتحيزة وغير دقيقة، وينتج عن ذلك خلافات حول الأفكار والخطط الموضوعة، نظرا للشكوك التي تراود الموظفين حول أخلاقيتها. كما يتسبب ضعف العدالة الإجرائية في ظهور خلافات حول طرق تنفيذ المهام، وضعف في التنسيق.

أما بالنسبة للعلاقة بين بعد عدالة التعامل ومتغير الصراع التنظيمي فقد بلغ معامل الارتباط -0.160، وهو يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة، وهذا يرجع لكون المعاملة غير العادلة من طرف المشرف للموظفين والقائمة على سلوكيات تقلل من احترامهم أو تتميز بالغموض، تؤدي لرفض هؤلاء لآرائه وتعطيلهم لخططه، كما تصعب من التنسيق وما يترتب على هذا من خلل في تحقيق الأهداف.

رابعا: مناقشة نتائج الدراسات السابقة

بعد عرض عدد من الدراسات السابقة ومحاولة تفسير نتائجها، سيتم الآن من خلال الجدول رقم 10 المقارنة بين نتائجها من حيث قطاع النشاط الذي استخرجت منه العينة، الدولة، التوزيع حسب الجنس ومتوسط أعمار المبحوثين.

- جدول رقم 10 يقدم مقارنة بين الدراسات السابقة:

	الباحثون	القطاع	الدولة	الذكور %	العمر	صراع المهمة	صراع العلاقة	الصراع التنظيمي
عدالة التوزيع	(بيكديمير وكوكوغلو وغوركان)	صناعة الأثاث	تركيا	-	-	-	0.580-	-
	(كيروين و جوردن و تورنر)	لجنة رياضية	و.م.أ	**46.1**	**40.8**	0.110	-	0.110
عدالة الإجراءات	(إقبال وآخرون)	اتصالات	باكستان	**72.8**	**29.9**	-	0.360-	-
	(شوي)	صحة	كوريا	**18**	**28**	0.230-	0.590-	-
	(كيروين و جوردن و تورنر)	لجنة رياضية	و.م.أ	**46.1**	**40.8**	0.330-	-	0.330-
عدالة التعامل	(ألموست وآخرون)	صحة	و.م.أ	**1.8**	**42**	-	0.210-	-
	(بوكنوغ و دو كليرك)	موزعي السيارات	بلجيكا	**86**	**42.5**	-	0.410-	-
	(إقبال وآخرون)	اتصالات	باكستان	**72.8**	**29.9**	-	0.310-	-
	(شوي)	صحة	كوريا	**18**	**28**	0.520-	0.690-	-
	(كيروين و جوردن و تورنر)	لجنة رياضية	و.م.أ	**46.1**	**40.8**	0.160-	-	0.160-

1- العلاقة بين بعد عدالة التوزيع وأبعاد الصراع التنظيمي:

تعد الدراسات التي بحثت في هذه العلاقة قليلة، حيث من بين ستة دراسات لم تتطرق لها سوى دراستين. ومن خلال النتائج يتضح أن العلاقة بين عدالة التوزيع وصراع العلاقة هي علاقة عكسية متوسطة في قطاع صناعة الأثاث بتركيا بمعامل ارتباط بلغ -0.580.

يمكن إرجاع هذه النتيجة لكون قطاع الصناعة يعتبر عملا مأجورا ويتميز بالجهد البدني والظروف الفيزيقية الصعبة نسبيا مقارنة بالقطاعات الأخرى، ينتظر فيه العامل أن يكافئ بطريقة تتناسب مع الجهد الذي بذله في عمله، وتعادل ما حصل عليه زملاؤه الذين عملوا بنفس وتيرته. حيث إذا حدث خلل في هذا التناسب يحصل توتر في العلاقة بينه وبين المشرف، الذي يمثل الإدارة في نظره، مما يؤدي لخلافات على المستوى الشخصي تتسبب في تقليل الأداء.

أما بالنسبة لما توصلت إليه الدراسة التي أجريت على قطاع الجمعيات الرياضية، فقد تحصلت على معامل ارتباط بين عدالة التوزيع والصراع التنظيمي ببعدي المهمة والعملية معا بلغ 0.110، والذي يعبر عن وجود علاقة طردية ضعيفة بينهما. يمكن تفسير هذه النتيجة بكون قطاع الجمعيات وإن كانت به بعض المزايا المادية والمعنوية بالخصوص، فإنه يعتبر عملا خيريا يقوم على المبادرة والتطوع، وهو ما يدفع بالمنخرطين لبذل مجهودات إلى رغم قلة الموارد، وضعف عدالة توزيعها.

فأعضاء الجمعيات يعتبرون عملهم عملا تطوعيا بدرجة أولى، كما لا ينظرون إلى الهيئات المانحة على أنها تمارس عليهم وصاية إدارية كما هو الحال في القطاعات الأخرى، ويعتبرون شح الموارد وعدم التساوي في طرق توزيعها عليهم عاملا محفزا لرفع التحدي وبذل مجهودات أكثر، تترجم في التوافق على الخطط الجديدة، وزيادة التنسيق وتحسين القدرة على تنفيذ الخطط المرسومة.

2- العلاقة بين بعد عدالة الإجراءات وأبعاد الصراع التنظيمي:

بالنسبة لهذه العلاقة فقد تحصل الباحثون على معاملات ارتباط متفاوتة القوة، كان أقواها تلك العلاقة بين عدالة الإجراءات وصراع العلاقة في قطاع الصحة بكوريا الجنوبية التي بلغت -0.590، والتي كانت أقوى مما وجد في قطاع الاتصالات بباكستان أين بلغة قوة العلاقة -0.360. هذا ونظرا للتقارب الكبير بين متوسط العمر في عينتي الدراسة، يمكن أن يعود لكون أغلب الدراسة الكورية أغلب أفراد عينتها إناث بما نسبته 82%، عكس قطاع الاتصالات الذي يمثل فيه الذكور نسبة 72.8% من العينة، لكن يبقى هذا التفسير مجرد فرضية تحتاج من تأكد ميداني من خلال الدراسة الراهنة.

كما يمكن أن ترجع هذه الفوارق لطبيعة عمل الممرضين القائم على سرعة التكيف في التعامل مع الحالات الطارئة، ومرونة الإجراءات التي تؤدي إلى غموضها مقارنة

بقطاع الاتصالات الذي تكون إجراءاته أكثر وضوحا، وهذا ما يجعل هؤلاء أقل شكا في دقة القرارات المتخذة بحقهم وأخلاقيتها مقارنة بالممرضين، مما يقلل من التعامل معها كخلاف شخصي يتطلب تصعيدا في درجة الغضب وزيادة في توتر العلاقة.

أما بالنسبة للعلاقة بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة، فيلاحظ أن العلاقة عكسية ضعيفة وبلغت -0.230، وهي أقل من العلاقة بين عدالة الإجراءات والصراع التنظيمي الذي يضم بعدي صراع المهمة والعملية التي بلغت -0.330، حيث قد ترجع الفروق إلى كون الممرضين لا يتوقعون أن يساهموا في رسم الخطط وتقديم الأفكار التي يقوم بها عادة الأطباء، عكس أعضاء الجمعيات الرياضية الذين ينتظرون أن تؤخذ آراؤهم بعين الاعتبار من طرف المسئولين، مما يؤدي إلى ظهور خلافات معهم إذا رؤوا أن القرارات المتخذة تقوم على معلومات غير دقيقة أو متحيزة لفرق على حساب أخرى.

3- العلاقة بين بعد عدالة التعامل وأبعاد الصراع التنظيمي:

فيما يخص العلاقة بين عدالة التعامل وصراع المهمة، فيلاحظ أن العلاقة عكسية متوسطة وبلغت -0.520 عند عينة الممرضين الكوريين الجنوبيين، وهي أقوى من العلاقة بين عدالة الإجراءات والصراع التنظيمي الذي يضم بعدي صراع المهمة والعملية التي بلغت -0.160 عند أعضاء الجمعيات الرياضية.

قد ترجع الفروق إلى كون الممرضين ينتظرون احتراما من طرف رؤسائهم وشرحا للقرارات التي يتخذونها، وهو ما قد لا يحصل خصوصا في الحالات الطارئة أو التي يرى الأطباء أن الممرضين قد لا يفهمونها أو لا يحتاجون لفهمها بسبب الفارق في التكوين العلمي وطبيعة نشاطهم، وهذا عكس أعضاء الجمعيات الرياضية التي يتم التعامل معهم على أنهم أشخاص مهمين بسبب الأعمال ذات الطابع التطوعي التي يقومون بها في محيطهم الاجتماعي، مما يكسبهم احتراما أكبر من طرف الهيئات الوصية.

هذا الاختلاف في طبيعة النشاط ونوع المسئولين يمكن أن يفسر معامل الارتباط السلبي العالي نسبيا عند الممرضين الذين قد يواجهون القرارات بتحدي ومعارضة إذا لمسوا أنها تأتي من مسئول يقلل من احترامهم، فينتقل الخلاف من المستوى الشخصي التعاملي إلى المستوى التنظيمي.

أما بالنسبة للعلاقة بين عدالة التعامل وصراع العلاقة فقد تميزت بأنها أكثر العلاقات من حيث الدراسة، فيلاحظ أن العلاقة عكسية ضعيفة بالنسبة لقطاع الصحة في الولايات المتحدة الأمريكية وقطاع الاتصالات بباكستان بمعاملي ارتباط -0.210 و-0.310 على التوالي.

بينما كانت العلاقة عكسية متوسطة بالنسبة لقطاعي توزيع السيارات ببلجيكا والصحة بكوريا الجنوبية بمعاملي ارتباط -0.410 و-0.690 على التوالي. وقد يرجع هذا الفرق بالنسبة لقطاعي الصحة الأمريكي والكوري الجنوبي إلى الاختلاف من حيث العمر، فمتوسط أعمار العينة الأولى 42 سنة بينما الثانية 28 سنة، حيث يعتبر العمر نظرا لارتباطه بالأقدمية داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد من العوامل المساعدة على إكساب صاحبها احتراما من طرف رؤسائه، مما ينعكس إيجابا على قوة العلاقات الشخصية بينهم، ويجنب سوء الفهم والتوتر.

في الأخير يمكن ملاحظة أن الدراسات التي تطرقت للعلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي قليلة العدد نسبيا، بالإضافة إلى أن جميعها دراسات أجنبية، حيث ركزت الدراسات العربية على متغير إدارة الصراع وأهملت دراسة الصراع التنظيمي بأبعاده الثلاثة المتعارف عليها وربطه بمتغير العدالة التنظيمية.

كما تميزت هذه الدراسات بنتائج قليلة تتماشى مع طبيعة كتابة المقالات، التي تعتمد على الاختصار، لم تتطرق لدراسة العلاقة بين كل أبعاد العدالة التنظيمية مع كل أبعاد الصراع التنظيمي، ما يدفع لمحاولة تغطية هذا النقص في الدراسة الراهنة من حيث

الارتباطات المدروسة، واستغلال الأسئلة الشخصية للتعمق في دراسة الفروق بين مختلف الفئات من حيث العلاقات الموجودة بين الأبعاد.

وقد فتحت الدراسات السابق التي تم التطرق إليها رغم نقائصها الطريق لاستكمال البحث في نقاط الغموض الباقية، وقدمت فكرة عن اتجاه العلاقة بين أبعاد متغيري الدراسة وشدتها، ستساعد على توجيه فرضيات البحث، وتحديد أهدافه.

خلاصة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة أو كلا المتغيرين في علاقتهما ببعضهما البعض، يمكن الخروج بعدد من النتائج التي ستساهم في إثراء تحليل النتائج الميداني للدراسة الراهنة. حيث تم التوصل إلى أن متغير العدالة التنظيمية يؤثر في عدد من المتغيرات إيجابيا كسلوك المواطنة التنظيمية والأمان الوظيفي اللذان تأثرا أكثر ببعد عدالة التوزيع. كما تبين من خلال العرض السابق أن العدالة التنظيمية تتأثر بنمط الإشراف، حيث يدعم النمط البيروقراطي عدالة الإجراءات، ويدعم النمط الرفاقي عدالة التعامل.

أما بالنسبة لمتغير الصراع التنظيمي فقد كان مؤثرا بطريقة ايجابية نسبيا في فعالية فرق العمل، وعاملا سلبيا في تماسك هذه الفرق. بينما وجد أن الصراع التنظيمي كمتغير تابع قد تأثر ايجابيا بمدة بقاء العامل في فريق العمل وكذا حجم هذا الفريق، بالإضافة إلى تعقيد المهام وتطلبها قدرا كبيرا من الابتكار. في حين تأثر الصراع التنظيمي سلبيا بدرجة المعيارية والروتينية في أداء الأعمال.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا: مجالات الدراسة

1 - **المجال الجغرافي**

2 - المجال البشري

3 - المجال الزمني

أ- مرحلة الاتصال الأولي

ب- مرحلة الدراسة الاستكشافية

ج- مرحلة الدراسة الأساسية

ثانيا: منهج وأدوات الدراسة

1- منهج الدراسة

2- الأدوات المنهجية المعتمدة في الدراسة

أ- تحليل الوثائق

ب- الملاحظة

ج- المقابلة

د- الاستمارة

- الصدق
- الثبات

ثالثا: عينة الدراسة

1- طريقة اختيار عينة الدراسة

2- خصائص عينة الدراسة

خلاصة

تمهيد:

بعد التطرق إلى التراث النظري والإمبريقي حول موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي في الفصول النظرية، وبعد تحديد المشكلة البحثية وصياغة فروضها، نحاول من خلال هذا الفصل الذي يعتبر فصلا يجمع بين الجانبين النظري والميداني، يتم من خلاله توضيح الإستراتيجية المنهجية التي تم اعتمادها للإجابة على هذه التساؤلات، والتحقق من مدى الصدق الإمبريقي لفرضياتها.

حيث سيتم تحديد مجالات الدراسة والمنهج والأدوات المستخدمة في جمع البيانات اللازمة للتحقق من الفرضيات، بالإضافة إلى خصائص العينة التي تم تطبيقها عليها عن طريق مقاطعة المتغيرات الشخصية في جداول.

أولا: مجالات الدراسة

أنشئ الميناء القديم لمدينة سكيكدة في أواخر سنة 1839، من رصيف قصير في ذلك العصر لم تكن العمليات التجارية لسفن تتم على السواحل نفسها، بل تتم عن طريق الرسو في عرض بحر سطورا و تفرغ الحمولة على قوارب توصلها لسكيكدة. وقد بدأ العمل في بناء الميناء سنة 1860، واستمر على مراحل عديدة إلى غاية 1959.

وبسبب زيادة النشاط التجاري تمت توسعة الميناء بين سنتي 1959 و1964، واستمر على حاله إلى غاية 1969، حيث تم الشروع في تحويله إلى ميناء مختلط وانتهت الأشغال فيه سنة 1972. وإلى اليوم يشهد الميناء تغيرات مستمرة في المنشآت حتى يستطيع استيعاب حجم أكبر من البضائع، ويوفر خدمات أسرع وذات جودة أعلى.

وقد مر ميناء سكيكدة بعد الاستقلال بعدة أنظمة إدارية، حيث تم تسييره من طرف غرفة التجارة والصناعة بين سنتي 1962 و1971، ثم من طرف المصلحة الوطنية

للموانئ إلى غاية 1982. بعدها في أوت من سنة 1982 تم إنشاء المؤسسة المينائية لسكيكدة التي تكفلت بتسييره.

يسمى الميناء بالمؤسسة المينائية لسكيكدة (Entreprise portuaire de Skikda) بالاختصار E.P.S. وهو مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم مسيرة عن طريق قوانين ونظم متعلقة بالاستقلالية للمؤسسات. والمؤسسة حاصلة على الشهادة بموجب متطلبات النظام ISO 9001 V 2000 للجودة.

1- المجال الجغرافي:

تقع المؤسسة المينائية بسكيكدة عند تقاطع دائرة عرض 20°.53°.36 شمالا وخط طول 30°.54°.06 شرقا. ويقع الميناء القديم في الكوة الواقعة بين جزيرة سيري جينا ورأس فلفلة، وهو محمي شمالا بالمكسرة الكبيرة المتجذرة شرقا وغربا برصيف القصر الأخضر ليترك ممر دخول مستقل بحوالي 130 متر عرضا. أما الميناء الجديد المختص بنقل الهيدروكاربورات، يحده غربا المكسرة الأساسية (1875 مترا) و شرقا بمكسرة ثانوية (650 مترا).

2- المجال البشري:

تضم المؤسسة المينائية بسكيكدة 1920 عاملا، موزعين على مديرية عامة و08 مديريات فرعية، كما هو مبين في الجدول التالي رقم (11)، الذي يوضح توزيع عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة حسب نوع عقد العمل والمستوى الوظيفي:

- **جدول رقم 11 يوضح توزيع عمال المؤسسة وفق نوع العقد والمستوى التنظيمي:**

المديرية	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	المجموع
العمل الدائمون	280	290	635	**1205**
العمال المؤقتون	84	52	579	**715**
المجموع	**364**	**342**	**1214**	**1920**

يمكن الملاحظة من خلال الجدول أن العدد الكلي لعمال المؤسسة المينائية يبلغ 1920، منهم 1205 من العمال الدائمين، وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة تولي موارد هامة للتوظيف، وتعتمد أساسا على العمال الدائمين رغم الجانب المؤقت لأغلب الوظائف فيها نظرا لارتباطها بتقلبات الحركة التجارية. كما تعتبر هذه الفئة هي المجتمع المدروس، والتي تم سحب العينة منها.

كما يلاحظ أن نسبة الإطارات وأعوان التنفيذ عند العمال الدائمين أكبر من نسبتهم عند غير الدائمين، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة من العمال هي من ترتبط بالأعمال التي لا يمكن التنبؤ بها. حيث أنه في السنوات الأخيرة ومع انهيار أسعار المحروقات والتقليل من الواردات تضررت مداخيل المؤسسات المينائية، التي تحصل على أغلب مداخيلها من الخدمات المقدمة للسفن التجارية والمستوردين.

3- المجال الزمني للدراسة الميدانية:

يمكن تقسيم هذه الدراسة الميدانية زمنيا إلى ثلاث مراحل كما يلي:

أ- مرحلة الاتصال الأولي:

خلال هذه الفترة الزمنية التي تراوحت بين يومي 26 و29 مارس 2017، تم التقدم من مصلحة التدريب في المؤسسة المينائية بسكيكدة من أجل الحصول على ترخيص لإجراء الدراسة الميدانية.

ب- مرحلة الدراسة الاستطلاعية:

خلال هذه المرحلة التي امتدت ما بين يوم 30 مارس و 06 أفريل 2017 تم توزيع 20 استمارة بهدف حساب الصدق والثبات واسترجاع منها 17 استمارة. وفي يوم 10 أفريل 2017 تم توزيع 17 استمارة على نفس المبحوثين، نظرا لعدم التمكن من الالتقاء بثلاثة آخرين وهذا بعد 12 يوما من التوزيع الأول.

كما تم خلال هذه الفترة مقابلة السيد بابوري سفيان رئيس مصلحة بقسم الموارد البشرية، والسيدة سواعدي حنان رئيسة مصلحة المنازعات بنفس المؤسسة، من أجل التعرف أكثر على واقع متغيري الدراسة والتأكد من السلامة الأولية لأسئلة وعبارات المقياس، وجمع معلومات حول التركيبة البشرية للمؤسسة من أجل ضبط عينة الدراسة.

ج- مرحلة الدراسة الأساسية:

إنطلقت هذه المرحلة يوم 11 أفريل 2017 وانتهت يوم 20 من نفس الشهر، تم خلالها توزيع الاستمارة النهائية على 250 عامل، واسترد منها 203 استمارة، 172 منها فقط قابلة للاستغلال.

ثانيا: منهج وأدوات الدراسة

1- منهج الدراسة:

انطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي عند عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة، ومن خلال الأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عنها، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة عن طريق وصف متغيراتها بحساب

درجات مؤشراتها كميا، ثم تحليل العلاقة الارتباطية القائمة بينها تحليلا سببيا، مع تحديد أثر المتغيرات الشخصية على مؤشرات المتغيرين وعلى العلاقة بينها.

ومن أجل أن تكون هذه الدراسة علمية ومنهجية لا بد من أن يحكمها منهج علمي تبنى عليه وتسير وفقه، والذي سيتحدد وفق المشكلة البحثية المراد دراستها.

وبناء على مدخل الدراسة المعتمد والمشكلة وأهدافها وفرضياتها والدراسات السابقة المعتمدة والمتغيرات والفروض والتحليل النظري للبيانات فقد تطلب موضوع الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يستهدف وصف الظاهرة وتشخيصها للوصول إلى القوانين التي تتصل بالظاهرة المدروسة.

وقد تم تطبيق هذا المنهج الوصفي التحليلي على مرحلتين، الأولى وصفية، عن طريق إجراء معاينة غير عشوائية حصصية على مجموعة من العمال بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، بلغ عددهم 172 عامل، تم اختيارهم بطريقة غير عشوائية. والمرحلة الثانية كانت عن طريق تحليل المعلومات المتحصل عليها تحليلا إحصائيا يركز على مبدأ السببية الذي يحدد العلاقة بين العدالة والصراع التنظيميين.

ويمكن البرهنة على أسباب اختيارنا للمنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للمناهج الأخرى فيما يلي:

- جمع معلومات مفصلة عن موضوع الدراسة في مجتمع البحث والذي هو المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- توضيح أبعاد الظاهرة بالاعتماد على تحليل العلاقة الارتباطية القائمة على متغيرات الدراسة وهما العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي.
- التعرف على العوامل المختلفة المكونة للظاهرة المدروسة خلال مرحلة البحث.

- اكتشاف طبيعة العلاقة بين المتغيرات والخروج باستنتاج عام مستعينين في ذلك بالأدوات المنهجية المستعملة لهذا الغرض كالملاحظة والاستمارة والوثائق.

2- الأدوات المنهجية المعتمدة في الدراسة:

تم الاعتماد خلال هذه الدراسة على عدد من الأدوات المنهجية الملائمة وهي:

أ- تحليل الوثائق:

كلما كان تحديد مجتمع البحث جيدا كلما ازدادت المعلومات عنه وسهل النفاذ إليه، وكلما كانت لدينا إمكانيات اختيار العناصر التي ستمدنا بالمعلومات. وتعتبر السجلات والوثائق في المقام الأول من الأدوات والتقنيات الهامة والمساعدة على جمع المعطيات التي نحتاجها للإلمام بجوانب الدراسة. وتتجلى مدى الاستفادة من هذه الأداة بالمؤسسة الميناائية بسكيكدة فيما يلي:

- الجانب التاريخي للمؤسسة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتعرف على مختلف المديريات والمصالح التي تتكون منها، وتوزيع العمال حسب المستويات التنظيمية المختلفة، وهو ما ساعدنا في اختيار نسب كل مستوى في العينة النهائية.
- التعرف على القانون الداخلي للمؤسسة والإجراءات الردعية المتبعة لبسط النظام واحترام القانون، من أجل تحديد درجة صرامة القوانين الداخلية من جهة، ومستوى عدالتها وضمانها للمساواة بين العمال من جهة أخرى.

ب-الملاحظة:

باعتبارها من بين الأدوات الأكثر أهمية، فقد تم الاعتماد خلال هذه الدراسة على أداة الملاحظة المقننة، وتم إعداد شبكة ملاحظة تم فيها تفريغ المعلومات التي تم رصدها من ميدان الدراسة وكانت كما هو مبين في الملحق رقم (01) ، حيث تعتبر شبكة الملاحظة

أداة أساسية للباحث من أجل تقييد مشاهداته في مجتمع الدراسة، والابتعاد عن الاعتماد على ذاكرته فقط عند الاستدلال بما لاحظه، بسبب ما قد يشوب تلك الملاحظات غير المدونة من ذاتية وانتقائية في اختيارها واسترجاع أحداثها.

حيث عند ملاحظة أي سلوك له علاقة بأحد مؤشرات الدراسة، تم كتابة المؤشر والبعد والمتغير الذي ينتمي إليها من اجل تسهيل عملية فرز الملاحظات. ثم تدوين محتوى الملاحظة بالتفصيل والشخص الذي قام بها، وفي الأخير تم تحديد يوم وزمن ومكان الملاحظة.

جـ- المقابلة:

لإضافة إلى الوثائق والسجلات والملاحظة، فقد تم الاعتماد أيضا على أداة المقابلة من اجل جمع البيانات التي تم الاستعانة بها من اجل قراءة أكثر عمقا للبيانات الرقمية المجموعة من عينة الدراسة. وقد كانت المقابلة سواء مع الإطارات في إطار الدراسة الاستطلاعية، أو مع العمال في الدراسة الأساسية ذات أهمية بالغة من اجل التعرف على ملامح وأبعاد المشكلة البحثية المدروسة.

وكان ذلك عن طريق تحضير دليل مقابلة لتوجيه أسئلة نصف مغلقة أو مفتوحة، حيث استخدمت أداة المقابلة على مرحلتين:

- **المرحلة الأولى:**

عن طريق المقابلة نصف الموجهة التي تم إجراؤها مع رئيسة مصلحة المنازعات بالمؤسسة محل البحث، التي من خلالها تم التعرف على مراحل المنازعات داخل المؤسسة المينائية بسكيكدة، وأخذ صورة عن أسباب المنازعات ونسبتها. حيث تمحور الأسئلة في هذه المقابلة كما هو موضح في الملحق رقم (02) حول أنواع النزاعات

في المؤسسة، ونسبة كل منها، بالإضافة إلى الطرق المعتمدة في حلها، حيث تم التطرق للإجراءات العقابية المبينة في القانون الداخلي للمؤسسة.

بالإضافة إلى مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية الذي قدم لنا لمحة عن أقسام المؤسسة وزودنا بتاريخها وتوزيع الموارد البشرية فيها. حيث تمحور الأسئلة في هذه المقابلة كما هو موضح في الملحق رقم (02) حول المؤسسة المينائية بسكيكدة، تاريخها ومواردها البشرية العاملة بها، بالإضافة إلى خصائص هذه الموارد البشرية وتوزيعها على مختلف الهياكل المكونة للمؤسسة.

- **المرحلة الثانية:**

عن طريق المقابلة نصف الموجهة التي تم إجراؤها مع العمال من مختلف المستويات التنظيمية، حيث تمحور الأسئلة في هذه المقابلة كما هو موضح في الملحق رقم (03) حول أنواع اللاعدالة التنظيمية التي تواجه العامل في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وطريقة تعامله معها.

حيث كانت هذه المقابلات تتم في ظروف غير مواتية، حيث تم اغلبها خارج المكاتب، بسبب صعوبة إقناع العمال بالإجابة عن الأسئلة التي اعتبروها حساسة، ورفضهم الإدلاء بمعلومات عن أسمائهم ومناصبهم، حيث كانت المقابلات قصيرة المدة، ولم تستخدم فيها أدوات تدوين آنية أو تسجيل، حيث كان تفريغها يتم بعد انتهائها مباشرة.

وقد كانت هذه المقابلات مفيدة خصوصا في إثراء الاستمارة بعدد من المؤشرات التي تم إضافتها إلى تلك التي استخلصت من الدراسات السابقة والنظريات الخاصة بالمتغيرين محل الدراسة.

د- الاستمارة:

بعد استخدام أدوات تحليل الوثائق والملاحظة والمقابلة، تطلب موضوع الدراسة الاعتماد على أداة أخرى هي الاستمارة، من أجل تكميم البيانات، وقياس المؤشرات على أكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة. فبينما تتميز المقابلة بعمق البيانات المتحصل عليها وقلة عدد من يمكن تطبيقها عليهم، تتميز الاستمارة بأنها الأداة الأسهل والأكثر عملية لقياس اكبر عدد من المؤشرات على أكبر عدد من المبحوثين.

وتعد الاستمارة في هذه الدراسة الأداة الأساسية لجمع البيانات، وقد مرت صياغتها بثلاثة مراحل هي:

- **المرحلة الأولى:**

تم خلالها الاطلاع على التراث النظري والدراسات السابقة واستخلاص الأبعاد والمؤشرات التي تم التطرق إليها من خلالها. حيث تم التحصل على استمارة أولية صيغت مؤشراتها في ضوء فروض الدراسة والإشكالية البحثية وتساؤلاتها، ثم إثراؤها بمؤشرات استخرجت من المقابلات التي أجريت مع العمال، كما تم تعديل صياغة عبارات أخرى لتتناسب مع مجتمع الدراسة.

وقد تم تقسيم الاستمارة إلى ثلاثة أقسام. القسم الأول ضم البيانات الشخصية للمبحوثين وهي الجنس، العمر والمستوى الدراسي، بالإضافة إلى عدد من الأسئلة المتعلقة ببعض المتغيرات الوظيفية للعامل وهي الأجر، الأقدمية، المستوى الوظيفي، الترقية، الانتماء للنقابة، الالتحاق بالقسم مقارنة مع رئيس القسم، الشهادة مقارنة مع شهادة رئيس القسم وطبيعة العلاقة مع رئيس القسم.

أما القسم الثاني من الاستمارة فتم تخصيصه لمتغير العدالة التنظيمية، وهو المتغير المستقل في هذه الدراسة، والذي يضم 34 عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد، كل منها مقسم إلى أدلة، والتي تعرف على أنها "معطى قابل للملاحظة يتيح ضبط الأبعاد، والتأكد من حضور أو غياب هذه الصفة في الواقع المدروس"[1]، وهذا كما هو موضح في الجدول التالي رقم (12).

- **جدول رقم (12) يوضح توزيع عبارات العدالة التنظيمية على أبعادها الثلاثة:**

البعد	عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات	عدالة التعامل
عدد العبارات	14	11	09

ومن بين مؤشراتها نذكر تناسب الأجر مع المؤهلات العلمية، تناسبه مع المجهودات المبذولة، اتخاذ المشرف للقرارات اعتمادا على معلومات كافية، احترام القرارات التي يتخذها المشرف للقانون الداخلي للمؤسسة، تعامل المشرف مع العمال باحترام وشرحه لهم القرارات التي يتخذها.

بالنسبة للقسم الثالث من الاستمارة فقد ضم عبارات متغير الصراع التنظيمي، وهو المتغير التابع في الدراسة، ويضم 25 عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد كما هو موضح في الجدول التالي رقم (13).

- **جدول رقم (13) يوضح توزيع عبارات الصراع التنظيمي على أبعاده الثلاثة:**

البعد	صراع المهمة	صراع العملية	صراع العلاقة
عدد العبارات	07	07	06

[1] - مادلين غرواويتس، مناهج العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عمار (سوريا: المركز العربي للتأليف والترجمة والنشر والتوزيع،)1993. ص 58.

ومن بين مؤشراتها نذكر اختلاف الأفكار، الاختلاف حول الحلول للمشاكل التي تواجه جماعة العمل، ضعف التنسيق بين الزملاء، الامتناع عن مساعدة بعضهم البعض، انعدام الثقة والغضب من الزملاء.

- **المرحلة الثانية:**

في هذه المرحلة تم تطبيق الاستمارة التجريبية على 20 مبحوث تم اختيارهم بطريقة اعتباطية. من أجل حساب صدق الاتساق الداخلي لحساب الصدق الاستمارة، وعلى طريقة الاختبار وإعادة الاختبار لحساب ثباتها، حيث تم توزيع 20 استمارة يوم 30 مارس، ثم في يوم 10 أفريل 2017 تم توزيع 17 استمارة فقط على نفس المبحوثين، نظرا لعدم التمكن من الالتقاء بثلاثة آخرين وهذا بعد 12 يوما من التوزيع الأول.

- **صدق الاستمارة:**

يعتبر الصدق معيارا هاما من المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على السلامة المنهجية لأي أداة قياس منهجية. والصدق كما يعرفه الباحثون هو أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه، وأن لا تكون عباراتها بعيدة عن عنوانها أو اسم المقياس الذي تقيسه.

تم الاعتماد على صدق الاتساق الداخلي للعبارات مع متوسط عبارات الدليل الذي تنتمي إليه، وهذا عن طريق معامل ارتباط سبيرمان لثلاثة أسباب، الأول أن عدد الاستمارات التي تم تطبيق الدراسة الاستكشافية بناء عليها يقل عن 30 استمارة، والثاني أن اختيار هؤلاء المبحوثين لم يكن عشوائيا وبالتالي فإن توزيع البيانات كان توزيعا غير طبيعي يتطلب اختبارات إحصائية لا بارامترية، والسبب الثالث أن قيم العبارات هي متغيرات رتبية بينما قيم الدليل هي متغيرات كمية مستمرة.

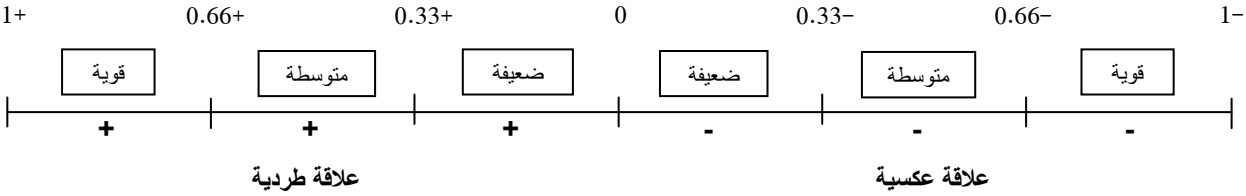
وفي مرحلة ثانية تم حساب الارتباط بين كل دليل والبعد الذي ينتمي إليه. والسبب من إجراء عملية حساب الصدق على مرحلتين هو الفرق في مضمون كل دليل رغم انتمائهم لنفس البعد، وأن حساب الارتباط بين كل عبارة وقيمة البعد ككل سيؤدي إلى نتيجة غير موثوقة كون الأدلة لا تحتوي على نفس العدد من المؤشرات أو العبارات، وكون الأدلة لا تتساوى في قوة تعبيرها عن البعد المنتمية له.

فحتى لا تتأثر النتيجة بوزن كل بعد من الأبعاد انطلاقا من أنها لا تتساوى في عدد عباراتها، بالإضافة إلى عدم تطابق محتوى أبعاد كل متغير وعدم التقارب بين مضامين مؤشراتها، فمن الأبعاد من تقيس مؤشراته متغيرات مادية ومنها ما تقيس متغيرات علائقية واجتماعية، فقد تم اعتماد هذه الطريقة.

في الجداول التالية الخاصة بصدق الاتساق الداخلي للمقاييس المعتمدة، لم يتم الاعتماد على قيمة الدلالة وتم الاكتفاء بقيمة معامل الارتباط سبيرمان، نظرا للسحب الغير عشوائي للمبحوثين وهو الشرط الأساس حتى يتم اعتماد الدلالة كمحك لقبول أو رفض عبارة معينة، وتم الاستعاضة عنها بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط، التي يجب أن يكون على الأقل طرديا ومتوسط القوة حتى تقبل العبارة.

حيث من أجل الحكم على مدى قوة أو ضعف العلاقات الارتباطية تم عن طريق تقسيم مجال العلاقة إلى وحدتين متساويتين، الأولى من[-1 إلى0[والثانية من]0 إلى+1]، مع انعدام العلاقة في القيمة صفر، ثم قسمة كل وحدة من هاتين الوحدتين إلى 03 وحدات جزئية متساوية، تضم كل منها ثلاثة أنواع من الشدة، القوية والمتوسطة والضعيفة. وكذا تم تحديد اتجاه العلاقة عن طريق إشارة معامل الارتباط، فإذا كان موجبا كانت العلاقة طردية، وإذا كان سالبا كانت العلاقة عكسية.

والشكل التالي رقم (11) يوضح ذلك:



شكل رقم (11): يوضح معيار الحكم على طبيعة العلاقة بين أبعاد ومتغيرات الدراسة الراهنة والدراسات السابقة

- **صدق الاتساق الداخلي لمقياس العدالة التنظيمية:**

فيما يلي ثلاثة جداول تتضمن نتائج حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير العدالة التنظيمية الثلاثة:

- **جدول رقم (14) يوضح صدق عبارات بعد عدالة التوزيع:**

بعد عدالة التوزيع			
الدليل	**المؤشر**	**إرتباط العبارة مع الدليل**	**إرتباط الدليل مع البعد**
النوعية (الجانب المادي)	1- يتانسب أجري مع مؤهلاتي العلمية	0,404	0,842
	2- يتناسب أجري مع المسؤوليات الموكلة لي	0,710	
	3- يتناسب أجري مع خبرتي المهنية	0,668	
	4- يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع الجهد الذي أبذله في العمل	0,667	
	5- التعويض على المجهودات الإضافية التي أبذلها في العمل مناسب	0,589	
النوعية (جانب المهام)	6- تتناسب المهام الموكلة لي مع قدراتي	0,683	0,697
	7- يتناسب حجم العمل الذي أكلف به مع خبراتي المهنية	0,774	
	8- تتناسب أعباء عملي مع مؤهلاتي العلمية	0,720	
المساواة	9- لا يوجد زملاء لي في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبي ويبذلون جهدا أقل مما أبذله	0,663	0,696
	10-لا يوجد هناك زملاء لي في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبي ولديهم مهام أقل من مهامي	0,851	
	11-لا يوجد هناك زملاء لي في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبي وليس لديهم نفس مؤهلاتي العلمية	0,810	
الحاجة	12-يراعي المشرف مصلحتي الشخصية في القرارات المرتبطة بعملي	0,786	0,542
	13-يأخذ المشرف ظروفي الخاصة عند تكليفي بإنجاز المهام	0,648	
	14- يتم توزيع وسائل العمل حسب حاجة الموظفين إليها	0,663	

من خلال الجدول يتضح أن كل الأدلة صادقة كون قيمة ارتباط متوسط كل دليل مع متوسط البعد تراوحت بين 0.542 و0.842. كما أن معاملات ارتباط كل عبارة مع

متوسط الدليل الذي تنتمي إليه يتراوح بين 0.404 و0.851. من هنا نستنتج أن كل عبارات بعد عدالة التوزيع صادقة.

- جدول رقم (15) يوضح صدق عبارات بعد عدالة الإجراءات:

بعد عدالة الإجراءات			
الدليل	**المؤشر**	**إرتباط العبارة مع الدليل**	**إرتباط الدليل مع البعد**
الأخلاق	1- تتميز القرارات التي يتخذها المشرف باحترام القانون الداخلي للمؤسسة	0,745	0,805
	2- يظهر المشرف اهتماما بحقوقي الوظيفية	0,659	
	3- تتميز القرارات التي يتخذها المشرف بمراعاة أخلاقيات المجتمع	0,846	
الدقة	4- يتخذ المشرف قراراته اعتمادا على معلومات كافية	0,667	0,872
	5- يتخذ المشرف القرارات المتعلقة بي بناء على معلومات دقيقة	0,758	
	6- يتخذ المشرف القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية	0,701	
	7- يتخذ المشرف القرارات المتعلقة بي بناء على معلومات صحيحة	0,783	
التمثيل	8- لا تفاجئني القرارات التي يتخذها المشرف بحقي	1.000	0,598
انسجام القرارات	9- يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء	1.000	0,676
عدم الانحياز	10-لا تتأثر القرارات التي يتخذها المشرف بمصالحه الشخصية	1.000	0,073
الاستئناف	11- يمكنني تغيير القرارات التي يتخذها المشرف بشأني إذا كان هناك ما يبرر ذلك	1.000	0,300

من خلال الجدول يتضح أن كل الأدلة صادقة كون قيمة ارتباط متوسط كل دليل مع متوسط البعد تراوحت بين 0.598 و0.872، ما عدا دليلي عدم الانحياز والاستئناف مما أدى إلى استبعاد العبارتين اللتان تقيسانهما وهما العبارتين رقم 10 و11. كما أن معاملات ارتباط كل عبارة مع متوسط الدليل الذي تنتمي إليه يتراوح بين 0.659 و0.846. من هنا نستنتج أن كل عبارات بعد عدالة الإجراءات صادقة ما عدا العبارتين رقم 10 و11 اللتان تم حذفهما من الاستمارة النهائية للدراسة.

- **جدول رقم (16) يوضح صدق عبارات بعد عدالة التعامل:**

بعد عدالة التعامل			
الدليل	**المؤشر**	**إرتباط العبارة مع الدليل**	**إرتباط الدليل مع البعد**
الاحترام	1-يتعامل معي المشرف بسلوكيات مقبولة	0,775	0,681
	2-يتعامل معي المشرف باحترام	0,859	
السلوك اللبق	3-يستشيرني المشرف قبل اتخاذه للقرارات التي تتعلق بي	0,669	0,802
	4-يتيح لي المشرف المجال لمناقشة القرارات التي يتخذها	0,392	
	5-يحرص المشرف على إشاعة روح التعاون بين الموظفين	0,541	
الشرح	6-يقدم لي المشرف تبريرات للقرارات التي يتخذها ولمتعلقة بعملي	0,687	0,795
	7-يشرح لي المشرف القرارات التي يتخذها	0,736	
	8-يتيح لي المشرف فرصة التعبير عن رأيي فيما يخص القرارات التي يتخذها	0,388	
الصدق	9- يتعامل معي المشرف بصراحة	1.000	0,637

من خلال الجدول يتضح أن كل الأدلة صادقة كون قيمة ارتباط متوسط كل دليل مع متوسط البعد تراوحت بين 0.637 و0.802. كما أن معاملات ارتباط كل عبارة مع متوسط الدليل الذي تنتمي إليه يتراوح بين 0.388 و0.859. من هنا نستنتج أن كل عبارات بعد عدالة التعامل صادقة.

- **صدق الاتساق الداخلي لمقياس الصراع التنظيمي:**

فيما يلي ثلاثة جداول تتضمن نتائج حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير الصراع التنظيمي الثلاثة:

- **جدول رقم (17) يوضح صدق عبارات بعد صراع المهمة:**

عد صراع المهمة			
الدليل	**المؤشر**	**إرتباط العبارة مع الدليل**	**إرتباط الدليل مع البعد**
الاختلاف الفكري	1-أفكاري تختلف عن أفكار زملائي	0,483	0,911
	2-يتم الإستحواذ على أفكاري في العمل من طرف زملائي	0,582	
	3-تختلف وجهات نظري حول العمل مع وجهات نظر زملائي	0,658	
	4-أختلف مع زملائي حول الهدف من المهام التي نقوم بها	0,510	
تخطيط	5-أختلف مع زملائي في الحلول التي يختارونها لحل المشاكل المتعلقة بالعمل	0,691	0,775
	6-أختلف مع زملائي حول القرارات التي يتخذونها في العمل	0,567	
	7-أختلف مع زملائي في تفسير البيانات المتعلقة بالعمل	0,498	

من خلال الجدول يتضح أن كل الأدلة صادقة كون قيمة ارتباط متوسط كل دليل مع متوسط البعد تراوحت بين 0.775 و0.911. كما أن معاملات ارتباط كل عبارة مع متوسط الدليل الذي تنتمي إليه يتراوح بين 0.483 و0.691. من هنا نستنتج أن كل عبارات بعد صراع المهمة صادقة.

- جدول رقم (18) يوضح صدق عبارات بعد صراع العملية:

عد صراع العملية			
الدليل	**المؤشر**	**إرتباط العبارة مع الدليل**	**إرتباط الدليل مع البعد**
التنسيق	1-تتداخل المهام التي أكلف بها مع تلك التي يكلف بها زملائي	0,466	0,897
	2-أختلف مع زملائي حول طريقة توزيع المهام لتنفيذ العمل	0,555	
	3-لا يوجد تنسيق بيني وبين زملائي عند إنجاز المهام الموكلة إلينا	0,736	
	4-لا يوجد تعاون بيني وبين زملائي عند إنجاز المهام الموكلة إلينا	0,706	
التنفيذ	5-لا أساعد زملائي عندما يحتاجون ذلك	0,429	0,799
	6-لا يلتزم زملائي بتنفيذ المهام الوكلة إليهم في الوقت المناسب	0,778	
	7-أختلف مع زملائي حول طريقة إنجاز المهام الموكلة إلينا	0,494	

من خلال الجدول يتضح أن كل الأدلة صادقة كون قيمة ارتباط متوسط كل دليل مع متوسط البعد تراوحت بين 0.799 و0.897. كما أن معاملات ارتباط كل عبارة مع متوسط الدليل الذي تنتمي إليه يتراوح بين 0.429 و0.808. من هنا نستنتج أن كل عبارات بعد صراع العملية صادقة.

- جدول رقم (19) يوضح صدق عبارات بعد صراع العلاقة:

عد صراع العلاقة			
الدليل	**المؤشر**	**إرتباط العبارة مع الدليل**	**إرتباط الدليل مع البعد**
تجنب	1-أتجنب التعامل مع زملائي	0,759	0,694
	2-لا ألقي التحية على زملائي	0,662	
ضعف الانسجام	3- أغضب من زملائي	0,664	0,768
	4- أنزعج من زملائي	0,708	
التوتر	5- أتكلم بالسوء عن زملائي في غيابهم	0,761	0,450
	6- توجد خلافات شخصية بيني وبين زملائي	0,723	

من خلال الجدول يتضح أن كل الأدلة صادقة كون قيمة ارتباط متوسط كل دليل مع متوسط البعد تراوحت بين 0.450 و0.768. كما أن معاملات ارتباط كل عبارة مع متوسط الدليل الذي تنتمي إليه يتراوح بين 0.355 و0.761. من هنا نستنتج أن كل

عبارات بعد صراع العلاقة صادقة ما عدا العبارة 09 التي تم حذفها في الاستمارة النهائية.

- **ثبات الاستمارة:**

بعد توزيع واسترجاع العشرين استمارة الأولى التي تم توزيعها في الدراسة الاستطلاعية، ومن ثم حساب صدق عباراتها، فقد تم حذف ثلاثة عبارات هي العبارة 11 و12 من عبارات بعد عدالة الإجراءات، بالإضافة إلى العبارة 09 من عبارات بعد صراع العلاقة، وهذا نظرا لحصولها على معاملات ارتباط ضعيفة وأقل من 0.330.

بعد استرجاع الاستمارات التي أعيد توزيعها والتي بلغت 17 استمارة، تم حساب معامل الارتباط بين الإجابات عن عباراتها مع الإجابات على نفس العبارات التي تم تفريغها من الاستمارات التي وزعت في المرة الأولى، وبناء على هذه العملية جاءت النتائج التالية:

- جدول رقم (20) يوضح ثبات عبارات بعد عدالة التوزيع، الإجراءات والتعامل:

بعد عدالة التوزيع				بعد عدالة الإجراءات				بعد عدالة التعامل			
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
01	0,877	08	1,000	01	1,000	08	0,864	01	1,000	08	0,927
02	1,000	09	1,000	02	0,812	09	0,897	02	1,000	09	0,976
13	1,000	10	0,970	13	1,000			13	0,962		
04	1,000	11	1,000	04	1,000			04	0,829		
05	0,940	12	1,000	05	1,000			05	0,839		
06	0,989	13	1,000	06	0,977			06	0,961		
07	0,964	14	1,000	07	1,000			07	1,000		

من خلال الجدول يتبين أن كل عبارات بعد عدالة التوزيع ثابتة، حيث تراوحت قيمة الارتباط بين نتيجتي التطبيق الأولى والثانية بين 0.877 و1.000، وهي معاملات ارتباط قوية مما ينتج عنها ثبات عالي لمقياس البعد.

كما أن كل عبارات بعد عدالة الإجراءات ثابتة، حيث تراوحت قيمة الارتباط بين نتيجتي التطبيق الأولى والثانية بين 0.812 و1.000، وهي معاملات ارتباط قوية مما ينتج عنها ثبات عالي لمقياس البعد.

بالنسبة لعبارات بعد عدالة التعامل فإنها ثابتة، حيث تراوحت قيمة الارتباط بين نتيجتي التطبيق الأولى والثانية بين 0.829 و1.000، وهي معاملات ارتباط قوية مما ينتج عنها ثبات عالي لمقياس البعد.

- جدول رقم (21) يوضح ثبات عبارات بعد صراع المهمة، العملية والعلاقة:

بعد صراع المهمة		بعد صراع العملية		بعد صراع العلاقة	
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
01	0,938	01	0,933	01	0,969
02	0,897	02	0,981	02	1,000
13	1,000	13	1,000	13	0,816
04	0,920	04	0,931	04	0,949
05	0,749	05	1,000	05	1,000
06	0,920	06	0,974	06	1,000
07	0,861	07	1,000		

من خلال الجدول يتبين أن كل عبارات بعد صراع المهمة ثابتة، حيث تراوحت قيمة الارتباط بين نتيجتي التطبيق الأولى والثانية بين 0.861 و1.000، وهي معاملات ارتباط قوية مما ينتج عنها ثبات عالي لمقياس البعد.

كما أن كل عبارات بعد صراع العملية ثابتة، حيث تراوحت قيمة الارتباط بين نتيجتي التطبيق الأولى والثانية بين 0.931 و1.000، وهي معاملات ارتباط قوية مما ينتج عنها ثبات عالي لمقياس البعد.

بالنسبة لعبارات بعد صراع العلاقة فإنها ثابتة، حيث تراوحت قيمة الارتباط بين نتيجتي التطبيق الأولى والثانية بين 0.816 و1.000، وهي معاملات ارتباط قوية مما ينتج عنها ثبات عالي لمقياس البعد.

ثالثا: عينة الدراسة

لاختيار نوع معين من المعاينة "لا بد من الرجوع أولا إلى تعريف مشكلة البحث، لان مشكلة البحث هي التي توجهنا إلى صنف معين من المعاينة الأكثر ملائمة، كما أنها تتوقف على الوسائل التي تكون في حوزة الباحث للوصول إلى ما أمكن من مجتمع البحث المستهدف"[1].

وتعتبر عينة الدراسة البديل الأفضل لعملية المسح الشامل عند وجود مجتمع كبير العدد أو من الصعب الوصول إلى كل أفراده، كما توفر اقتصادا في الوقت والجهد والمال بالنسبة للباحث.

1- طريقة اختيار عينة الدراسة:

نظرا لعدم التمكن من الحصول على القائمة الاسمية للعمال الدائمين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، فقد تم الاعتماد على معاينة غير عشوائية، وبالتحديد على المعاينة الحصصية المتناسبة، التي "تهدف إلى اختيار عينة مشابهة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة"[2].

وبسبب احتواء وثيقة توزيع العمال على معلومات تخص مستواهم التنظيمي، نوع عقد عملهم والدائرة التي ينتمون إليها الموضحة في الملحق رقم (05)، وانطلاقا من اعتمادنا

[1] - خظير كاظم ومرسي سلامة، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص66.
[2] - دافيد ناشمياز، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة ليلى الطويل، (سوريا: بترا للنشر والتوزيع، 2004)، ص191.

مجموع العمال الدائمين كمجتمع دراسة، فقد تم اختيار معيار المستوى التنظيمي كأساس لتشكيل الحصص التي يتم على أساسها سحب مفردات العينة المدروسة.

في مرحلة أولى تم تحديد حجم العينة المناسبة بناء على المدة الزمنية المتوفرة للباحث، وكذا بناء على تجاوب أفراد مجتمع الدراسة خلال الدراسة الاستكشافية، حيث تمت ملاحظة أن الكثير منهم يتجنبون الإجابة على الاستمارة بسبب الأسئلة الخاصة بمتغير الصراع التنظيمي، والبعض الآخر يتحجج بعدم وجود وقت للإجابة عليها.

وقد تم تحديد نسبة 20% من مجتمع الدراسة المكون من 1205 فردا كعينة، وبناء على هذا الأساس تم حساب عدد أفراد كل حصة من حصص العينة كما هو موضح في الجدول التالي رقم (22) .

- **جدول رقم (22) يوضح توزيع أفراد العينة على المستويات التنظيمية الثلاثة:**

المستوى التنظيمي	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
إطار	280	56
عون تحكم	290	58
عون تنفيذ	635	127
المجموع	1205	241

بناء على الحسابات الواردة في الجدول، تم توزيع 250 استمارة على العمال بطريقة اعتباطية، حيث يتم الاتصال مع المبحوث المفترض، ثم يتم سؤاله عن طبيعة عقد عمله، بعد التأكد من الطبيعة الدائمة للعقد يتم سؤاله عن مستواه التنظيمي ثم تعريفه بالباحث وبموضوع الدراسة وبعدها يتم الطلب منه ملء الاستمارة، عندها يتم وضع علامة (X) أمام المستوى التنظيمي الخاص بالمبحوث في جدول مخصص حتى لا يتم تعدي العدد المحدد لكل حصة.

عند إعطاء الاستمارات لا يتم الإجابة عليها كلها في الحين، فهناك بعض المبحوثين يطلبون أخذ الاستمارات وإعادتها لاحقا بسبب الانشغال أو للاطلاع عليها بطريقة أفضل، إلا أن عددا كبيرا منها لم يعد الاستمارة لعدد من الأسباب منها نفيه لاستلامها، أو تصريحه بنسيانها أو فقدانها أو رفضه الإجابة عن أسئلتها التي يراها قد تشكل له مشكلا مع مسئوله.

من هنا فقد تم جمع 203 استمارة من مجموع 250 استمارة موزعة، بنسبة فقدان بلغت 14.76%. ومن بين 203 استمارة محصلة فقد تم الحصول على 172 استمارة قابلة للتفريغ كما هو مبين في الجدول التالي.

- **جدول رقم (23) يوضح توزيع الاستمارات المحصلة على المستويات التنظيمية:**

المستوى التنظيمي	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة		الاستمارات المستغلة		
		التكرار	النسبة*	التكرار	النسبة*	النسبة**
إطار	59	48	%85.71	44	%78.57	%91.66
عون تحكم	61	49	%84.48	41	%70.68	%83.67
عون تنفيذ	130	106	%83.46	87	%68.50	%82.07
المجموع	250	203	%84.23	172	%73.36	%84.72

* النسبة محسوبة بناء على عدد المبحوثين المستهدفين في كل مستوى تنظيمي.

** النسبة محسوبة بناء على عدد الاستمارات المسترجعة في كل مستوى تنظيمي.

يتضح من الجدول رقم (23) أن أكبر نسبة من الاستمارات المسترجعة كانت عند الإطارات ثم تقل عند أعوان التحكم والتنفيذ على التوالي، لكن تبقى هذه النسب متقاربة جدا ولا تتعدى الفروق بينها نسبة 1.5%.

نفس الملاحظة فيما يخص ترتيب المستويات التنظيمية من حيث نسبة الاستمارات القابلة للاستغلال من بين الاستمارات الموزعة وبين بين الاستمارات المسترجعة، لكن

يلاحظ هنا أن الفرق كبير بين نسبة الاستمارات المملوءة بطريقة صحيحة وكاملة من طرف الإطارات وبين نسبتها عند كل من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

حيث يلاحظ أن الفرق بين هذه النسبة عند الإطارات وأعوان التحكم يقترب من 08%، وبينهم وبين أعوان التنفيذ إلى 10% وهذا راجع إلى أن أعوان التحكم يعتبرون أن الإجابة على العبارات الخاصة بمتغيري الدراسة وبالخصوص الصراع التنظيمي، قد تتسبب لهم في عقوبات وفي أحسن الأحوال تؤدي إلى توتر علاقتهم مع المشرف مما يؤدي إلى تجنب الإجابة عليها.

نفس التفسير الخاص بفئة أعوان التحكم يمكن إسقاطه على أعوان التنفيذ كونهم أصحاب أقل مرتبة تنظيمية في المؤسسة، بالإضافة إلى ضعف المستوى التعليمي للكثير منهم، مما يحد من قدرتهم على قراءة العبارات والأسئلة ومن ثم الإجابة عليها بالطريقة الصحيحة وبشكل كامل.

2- خصائص عينة الدراسة:

قبل القيام بتحليل بيانات الدراسة الخاصة بمتغيرات البحث والتأكد من صحة فرضياته، يجب التطرق للمتغيرات الديمغرافية والتنظيمية للعينة المدروسة حتى تسهل عملية مقارنة النتائج المتحصل عليها في الدراسة الراهنة مع الدراسات الأخرى، وحتى يتم تفسير النتائج تفسيرا أكثر واقعية، بحيث يأخذ بالحسبان خصائص المبحوثين.

وفي هذا العنصر لن يتم عرض بيانات المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية في جداول بسيطة، بل يتم وضعها في جداول متقاطعة تجمع متغيرين معا من أجل تحليل أكثر ثراء لا يكتفي بوصف متغير واحد بل يصفه بناء على توزيع فئاته على فئات متغير آخر.

- **الجدول رقم (24) يوضح الفروق بين الذكور والإناث من حيث الأقدمية في المؤسسة:**

			الأقدمية			المجموع
			أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 19 سنة	من 20 سنة فأكثر	
الجنس	ذكر	التكرار	64	50	15	129
		النسبة	49,6%	38,8%	11,6%	100,0%
	أنثى	التكرار	29	8	6	43
		النسبة	67,4%	18,6%	14,0%	100,0%
المجموع		التكرار	93	58	21	172
		النسبة	54,1%	33,7%	12,2%	100,0%

من خلال الجدول يتبين أن عدد الذكور في العينة يفوق عدد الإناث، حيث بلغ عددهما 129 و43 على التوالي. كما أن نسبة من أقدميتهم أقل من 10 سنوات تشكل أعلى نسبة من المبحوثين حيث بلغت 54,1% فيما بلغت نسبة من أقدميتهم أكثر من 20 سنة 12,2%.

يمكن الاستنتاج من خلال النتائج السابقة أن تفوق عدد الذكور على الإناث ناتج من طبيعة نشاط المؤسسة المدروسة، فرغم احتوائها على العديد من المصالح الإدارية إلا أن أغلب عمالها من أعوان التنفيذ الذين يقوم اغلبهم بأعمال جسدية متعبة ولا تستطيع الإناث القيام بها، وهو ما يمثله الجدول التالي رقم (25) .

- **الجدول رقم (25)يوضح الفروق بين الذكور والإناث من حيث المستوى التنظيمي:**

			المستوى التنظيمي			المجموع
			إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	
الجنس	ذكر	التكرار	28	36	65	129
		النسبة	63.6%	87,8%	74.7%	75,0%
	أنثى	التكرار	16	5	22	43
		النسبة	36,4%	12.2%	25.3%	25,0%
المجموع		التكرار	44	41	87	172
		النسبة	100%	100%	100%	100,0%

حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن أعوان التنفيذ يضمون 74.7% من الذكور بينما يضمون فقط 25.3% من الإناث، وبسبب عددهم الكبير الذي يشكل ما نسبته 50.6% من المبحوثين فإن هذا أدى لضعف نسبة الإناث مقارنة بالذكور في مجموع عينة الدراسة.

كما يتبين بالنسبة لمتغير الأقدمية أن المؤسسة تضم غالبية من العمال الجدد، وأن هذا التصاعد في عدد العمال كلما قلت أقدميتهم يدل على سياسة توظيف مستمرة. لكن ما يلاحظ أيضا هو أن نسبة الإناث تزداد كلما عند العمال الجدد مقارنة بالعمال القدامى أكثر من تزايد نسبة الذكور، وهذا يدل على أن أغلب الإناث تم توظيفهم خلال العشر سنوات الأخيرة، حيث يشكلن نسبة 67,4 % من مجموع الإناث في العينة.

- **الجدول رقم (26) يوضح الفروق بين الذكور والإناث من حيث أعمارهم:**

			العمر			المجموع
			من 18 إلى 31 سنة	من 32 إلى 45 سنة	من 46 إلى 60 سنة	
الجنس	ذكر	التكرار	15	90	24	129
		النسبة	11,6%	69,8%	18,6%	100,0%
	أنثى	التكرار	24	13	6	43
		النسبة	55,8%	30,2%	14,0%	100,0%
المجموع		التكرار	39	103	30	172
		النسبة	22,7%	59,9%	17,4%	100,0%

يتضح من الجدول أن أغلب المبحوثين الذكور من الفئة العمرية الثانية التي تتراوح أعمارها بين 32 و45 سنة بما نسبته 69,8% من مجموع الذكور، بينما أغلب الإناث هن ضمن الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها بين 18 و31 سنة بما نسبته 55,8%.

هذه النتائج تختلف عن النتائج المحصل عليها بالجدول رقم (24) ، والتي تكون فيها أكبر نسبة للذكور والإناث على السواء ضمن فئة من أقدميتهم أقل من 10 سنوات بما

نسبته 63.6% و36,4% على التوالي. ومن أجل تفسير أكثر دقة تمت مقاطعة نتائج سؤال العمر مع الأقدمية والجنس للحصول على الجدول التالي رقم (27) .

- **الجدول رقم (27) يوضح الفروق بين الفئات العمرية للعمال من حيث أقدميتهم وجنسهم:**

الجنس	الأقدمية		العمر			المجموع
			من 18 إلى 31 سنة	من 32 إلى 45 سنة	من 46 إلى 60 سنة	
ذكر	أقل من 10 سنوات	التكرار	15	49	0	64
		النسبة	23,4%	76,6%	0,0%	100,0%
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	0	41	9	50
		النسبة	0,0%	82,0%	18,0%	100,0%
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	0	0	15	15
		النسبة	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
أنثى	أقل من 10 سنوات	التكرار	24	5	0	29
		النسبة	82,8%	17,2%	0,0%	100,0%
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	0	8	0	8
		النسبة	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	0	0	6	6
		النسبة	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
المجموع	أقل من 10 سنوات	التكرار	39	54	0	93
		النسبة	41,9%	58,1%	0,0%	100,0%
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	0	49	9	58
		النسبة	0,0%	84,5%	15,5%	100,0%
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	0	0	21	21
		النسبة	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%

يلاحظ من خلال هذا الجدول أنه خلال العشر سنوات الأخيرة تم توظيف ذكور تقل أعمارهم عن 32 سنة بما نسبته 23.4%، والذين أعمارهم تتراوح بين 32 و45 سنة بما نسبته 76.6%. بينما بالنسبة للإناث فقد كانت نسبة اللاتي تم توظيفهم وأعمارهن تقل عن 32 سنة 82.8%، واللاتي أعمارهمن بين 32 و45 سنة بما نسبته 17.2%.

كما أن لهذه الفروق أثرا مزدوجا لا يقف عند تفوق نسبة الإناث على الذكور، بل تمتد لعدد الإناث الموظفات أيضا خلال هذه الفترة من نفس الشريحة العمري، حيث بلغ عددهم في عينة الدراسة 24، بينما بلغ عدد الذكور 15 فقط.

تعود هذه الفروق إلى العدد الكبير للإناث المتخرجات من الجامعة الجزائرية الذي يفوق عدد الذكور، بالإضافة إلى العوائق الإدارية في وجه الذكور في بداية مشوارهم المهني والتي تتمثل أساسا في عدم تسوية وضعية اغلبهم تجاه الخدمة الوطنية حتى بلوغهم سن 30 سنة فما فوق.

- **الجدول رقم (28) يوضح الفروق بين الفئات العمرية المختلفة من حيث الترقية:**

			الترقية		المجموع
			نعم	لا	
العمر	من 18 إلى 31 سنة	التكرار	9	30	39
		النسبة	23,1%	76,9%	100,0%
	من 32 إلى 45 سنة	التكرار	35	68	103
		النسبة	34,0%	66,0%	100,0%
	من 46 إلى 60 سنة	التكرار	24	6	30
		النسبة	80,0%	20,0%	100,0%
المجموع		التكرار	68	104	172
		النسبة	39,5%	60,5%	100,0%

من خلال الجدول يتبين أن أغلب أفراد العينة ممن تتراوح أعمارهم ما بين 32 و45 سنة، حيث يشكلون 59.89% من أفراد العينة، ثم تليهم الفئة العمرية من 18 إلى 31 سنة بنسبة 22.67% ، وأخيرا فئة من هم أكبر من 45 سنة بما نسبته 17.44%.

كما يتبين أن أغلب أفراد العينة لم يترقوا بما نسبته 60.50% . لكن في نفس الوقت وباستغلال الأرقام الناتجة عن مقاطعة المتغيرين يلاحظ أن نسبة الأفراد الذين ترقوا تزداد بارتفاع الفئة العمرية التي ينتمون إليها. حيث تكون نسبة من تلقوا ترقية عند الفئة العمرية

الأولى 23.10% ثم ترتفع عند الفئة الثانية إلى 34% لتصل عن أكبر فئة عمرية إلى 80%.

هذه النتائج تدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على معيار السن الذي يرتبط بقوة مع معيار الأقدمية في ترقية العاملين بها. كما تسمح هذه السياسة باستغلال الخبرة ومعرفة المؤسسة المتراكمتين من الأقدمية، وكذا الحكمة المتأتية من كبر العمر في عملية الإشراف، حيث تساهم الأقدمية والعمر بشكل كبير في تسهيل مهمة قيادة المجموعة على المشرفين.

- **الجدول رقم (29) يوضح الفروق بين المستويات التنظيمية من حيث الانتماء للنقابة:**

			الانتماء للنقابة		المجموع
			نعم	لا	
المستوى التنظيمي	إطار	التكرار	3	41	44
		النسبة	6,8%	93,2%	100,0%
	عون تحكم	التكرار	0	41	41
		النسبة	0,0%	100,0%	100,0%
	عون تنفيذ	التكرار	10	77	87
		النسبة	11,5%	88,5%	100,0%
المجموع		التكرار	13	159	172
		النسبة	7,6%	92,4%	100,0%

من خلال الجدول يتضح أن نسبة قليلة من المبحوثين هي من تنتمي للنقابة، حيث تبلغ 07.60%، وأن العمال الذين ينتمون لفئة أعوان التحكم هم الأكثر إنتماء للنقابة، حيث ينتمي 11.50% منهم لها، تليهم فئة الإطارات بما نسبته 06.80%، مع انعدام هذا الانتماء لدى أعوان التحكم.

كمن سبب هذه الفوارق في أن أعوان التنفيذ كأدنى رتبة في المؤسسة هم من يحتاجون أكثر لمن يحميهم نظرا لضعف المستوى التعليمي لأغلبهم، مما يجعل انتمائهم للنقابة بمثابة مصدر قوة ودعم لهم في حال نشوب أي صراع بينهم وبين الإدارة، بالإضافة إلى الظروف الصعبة التي يعملون بها والتي تجعلهم في حالة مطالبة مستمرة بتحسينها.

أما بالنسبة للإطارات فإن انتماءهم للنقابة ورغم ضعف نسبته، آت من وعيهم بأهمية العمل النقابي الذي يشكل حقا من حقوق العامل، والذي يزداد خصوصا عند من لديهم أقدمية تتراوح بين 10 و19 سنة، حيث تر كما هو موضح في الجدول التالي:

- **الجدول رقم (30) يوضح الفروق بين الإطارات من حيث الانتماء للنقابة حسب أقدميتهم:**

			الانتماء للنقابة		المجموع
			نعم	لا	
الأقدمية عند الإطارات	أقل من 10 سنوات	التكرار	0	29	29
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	3	10	13
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	0	2	2
المجموع		التكرار	3	41	44

هذه المرحلة هي فترة ذروة النشاط والاندماج في المؤسسة خلال المسار المهني للعامل. حيث تزداد خبرة العامل خلال هذه الفترة، وترتفع معلوماته حول قوانين المؤسسة وتمكنه منها، وكذا تتوطد علاقته بزملائه فيزداد رأسماله الاجتماعي. كما ترتفع كفاءته وتمكنه من عمله مما يرفع من سلطة الخبير عنده.

كل هذه العوامل تؤدي بالعامل للانتماء للنقابة من أجل تحقيق طموحاته ودعم آراءه، وهو ما ينعدم نسبيا عند الفئة العمرية الأولى بسبب نقص الخبرة وكونه في مرحلة اكتشاف، وعند الفئة العمرية الأخيرة نظرا لأن هذه المرحلة عند العامل تمثل مرحلة

انسحاب، تتميز ببحث العامل عن الهدوء وسعيه لتقليل الصراع مع المنظمة، وشروعه في البحث عن بديل خارج المؤسسة لقضاء وقته، وإلى جماعات جديدة خارجية ينتمي إليها بعد تقاعده.

- **الجدول رقم (31) يوضح الفروق بين الفئات الأجرية من حيث المستوى التنظيمي:**

			المستوى التنظيمي			المجموع
			إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	
الأجر	أقل من 40 ألف دينار	التكرار	0	8	74	82
		النسبة	0.0%	19.5%	85.1%	47.7%
	من 40 ألف إلى 59 ألف دينار	التكرار	27	19	13	59
		النسبة	61.4%	46.3%	14.9%	34.3%
	60 ألف دينار فأكثر	التكرار	17	14	0	31
		النسبة	38.6%	34.1%	0.0%	18.0%
المجموع		التكرار	44	41	87	172
		النسبة	100%	100%	100%	100,0%

من خلال الجدول يتضح أن أغلب الإطارات بما نسبته 61.4% يتقاضون أجرا يتراوح بين40 ألف و59 ألف دينار، ونفس الأمر بالنسبة لأعوان التحكم بنسبة 46.3%، بينما أغلب أعوان التنفيذ لا تتجاوز أجورهم 40 ألف دينار.

يتضح من خلال هذه النتائج أن للمستوى التنظيمي دورا كبيرا في تحديد أجر العامل بالمؤسسة الميناائية بسكيكدة، والذي له علاقة مباشرة بالشهادة التي يمتلكها هذا الأخير. حيث أن أعلى الأجور كانت للإطارات ثم لأعوان التحكم ثم لأعوان التنفيذ.

خلاصة:

تمت الاستعانة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي كونه الأكثر ملائمة لتحقيق أهدافها، وبعينة قوامها 172 مبحوثا من عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث طبقت عليهم استمارة تتكون من ثلاثة محاور. المحور الأول ضم الأسئلة الشخصية للمبحوث، أما الثاني والثالث فقد احتويا على عدد من العبارات التي تقيس متغيري الدراسة.

وقد تم التأكد من صدق وثبات الاستمارة، قبل توزيعها على العينة البحثية، ثم تفريغها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي حسبنا من خلاله خصائص العينة البحثية.

الفصل السادس

تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بأنماط العدالة التنظيمية

الفصل السادس:

تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بأنماط العدالة التنظيمية

تمهيد

أولا: تحليل نتائج بعد عدالة التوزيع

1 – تحليل نتائج دليل نوعية الحوافز المادية.

2 – تحليل نتائج دليل نوعية المهام.

3 – تحليل نتائج دليل المساواة.

4– تحليل نتائج دليل الحاجة.

ثانيا: تحليل نتائج بعد عدالة الإجراءات

1 – تحليل نتائج دليل الأخلاق.

2 – تحليل نتائج دليل الدقة.

3 – تحليل نتائج دليل التمثيل.

4– تحليل نتائج دليل الانسجام.

ثالثا: تحليل نتائج بعد عدالة التعامل

1 – تحليل نتائج دليل الاحترام.

2 – تحليل نتائج دليل السلوك اللبق.

3 – تحليل نتائج دليل الشرح.

4– تحليل نتائج دليل الصدق.

خلاصة

تمهيد

يعتبر التحليل الإحصائي للنتائج التي تم جمعها من مجتمع الدراسة مرحلة لا تقل أهمية عن تلك الخاصة بالتأصيل النظري للمتغيرات، وفي هذا الإطار جاء هذا الفصل كمحاولة لوصف متغير العدالة التنظيمية عن طريق تحليله لأبعاد وأدلة تم قياسها عن طريق عبارات تمت صياغتها لتكون سهلة الفهم وغير قابلة للتأويل.

بالإضافة إلى مقاطعة النتائج المحصل عليها في كل عبارة مع سؤال أو أسئلة شخصية تم الحصول على فروق مهمة بين فئاتها من حيث اتجاهاتهم نحو العبارات. لكن تجدر الإشارة إلى أن هذه الفروق لم تحسب إحصائيا نظرا لعدم اتصاف المعاينة التي نتجت عنها عينة الدراسة بالعشوائية، وهو أهم شرط لحساب دلالة الفروق.

كما أنه في الجداول المتقاطعة بين الأسئلة الشخصية والعبارات تم دمج الوزنين "معارض بشدة" و"معارض" مع بعضهما في وزن تم تسميته "معارضون"، ونفس الشيء للوزنين "موافق بشدة" و"موافق" حيث تم دمجهما في فئة إسمها "موافقون"، وهذا من أجل قراءة أسهل للجداول وتقليص عدد خاناتها الداخلية من 25 خانة إلى 09 خانات، مع الاعتماد في حساب متوسطات فئات الأسئلة الشخصية على الأوزان الخمسة وليس على ثلاثة أوزان.

أولا: تحليل نتائج بعد عدالة التوزيع

في هذا العنصر سيتم التطرق لتحليل بعد عدالة التوزيع الذي يضم أربعة أدلة هي دليل الحوافز المادية، نوعية المهام، المساواة والحاجة.

1 – تحليل نتائج دليل نوعية الحوافز المادية:

– جدول رقم (32)يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل نوعية الحوافز المادية:

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتناسب أجري مع مؤهلاتي العلمية	19	21	43	27	62	3,53	1,37
		11,0	12,3	25,0	15,7	36,0		
2	يتناسب أجري مع المسؤوليات الموكلة لي	24	10	42	59	37	3,44	1,28
		14,0	5,8	24,4	34,3	21,5		
3	يتناسب أجري مع أقدميتي المهنية	32	25	21	47	47	3,30	1,48
		18,6	14,6	12,2	27,3	27,3		
4	يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع الجهد الذي أبذله في العمل	31	15	50	39	37	3,21	1,36
		18,0	8,7	29,1	22,7	21,5		
5	التعويض على المجهودات الإضافية التي أبذلها في العمل مناسب	27	41	35	22	47	3,12	1,44
		15,7	23,8	20,4	12,8	27,3		
المتوسط العام للدليل							**3,32**	**1,39**

من خلال الجدول يتبين أن اتجاه المبحوثين نحو كل العبارات هو اتجاه ايجابي، حيث كانت قيمة متوسط كل المتوسطات الحسابية يساوي 3.32 أكبر من المتوسط النظري الذي هو 3. وقد احتلت عبارة "يتناسب أجري مع مؤهلاتي العلمية" على أعلى متوسط بلغ 3.53 وانحراف معياري بلغ 1.37، تليها العبارة الثانية التي مفادها "يتناسب أجري مع المسؤوليات الموكلة لي"، بمتوسط حسابي بلغ 3.44 بانحراف معياري بلغ 1.28، تليها العبارة الثالثة التي مفادها "يتناسب أجري مع أقدميتي المهنية"، بمتوسط حسابي بلغ 3.30 بانحراف معياري بلغ 1.48. وفي المرتبة الرابعة تأتي عبارة " يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع الجهد الذي أبذله في العمل" بمتوسط حسابي بلغ 3.21 بانحراف معياري بلغ 1.36. وفي الأخير العبارة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.12 بانحراف معياري بلغ 1.44.

- **تحليل عبارة "يتناسب أجري مع مؤهلاتي العلمية ":**

حصلت هذه العبارة على متوسط بلغ 3.53 وانحراف معياري بلغ 1.37، وتعود هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على الشهادات التي يمتلكها المترشحون للتوظيف، ويمتد الأمر إلى عملية التعيين والامتيازات التي يتوفر عليها كل منصب، والتي تزداد كلما ارتفعت الشهادة التي يمتلكها هؤلاء.

وقد بلغ الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين حول هذه العبارة 1.37، وهو يرجع إلى الاختلافات الشخصية والتنظيمية الموجودة بينهم، والتي من بينها وجود عدد من الموظفين الذين ترشحوا للمناصب التي يشغلونها بشهادة أقل من التي يمتلكونها، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

- جدول رقم (33) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الفرق بين الشهادة التي يمتلكها العامل والشهادة التي تم توظيفه على أساسها ومدى تناسب أجر العامل مع مؤهلاته العلمية:

			يتناسب أجري مع مؤهلاتي العلمية			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
وجود فارق بين الشهادة الممتلكة والتي تم التوظيف على أساسها	لا	التكرار	37	38	83	158	3.54
		النسبة	23,4%	24,1%	52,5%	100,0%	
	نعم	التكرار	3	5	6	14	3.42
		النسبة	21,4%	35,7%	42,9%	100,0%	
المجموع		التكرار	40	43	89	172	3.53
		النسبة	23,3%	25,0%	51,7%	100,0%	

حيث يلاحظ أن 52.5 من الموظفين الذين يعملون بشهاداتهم يرون أن أجورهم تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، بينما تنخفض هذه النسبة عند أولئك الذي يعملون بشهادات أقل من التي يمتلكونها إلى ما نسبته 42.9 .

حيث يتولد لدى هذه الفئة الأخيرة إحساس بأنها تأخذ اقل مما ينبغي لها أن تحصل عليه، فرغم أن عقد العمل الذي تم إمضاؤه من طرفهم صريح وينص على أنهم سيشتغلون في وظيفة أقل مما تمكنه منهم شهادتهم الأعلى، إلا أن عملية المقارنة بين ما

يحصل عليه زملاؤهم الذين تتماشى شهادتهم مع منصبهم وما يحصلون عليه ينتج عنه إدراك سلبي لتناسب أجرهم مع مؤهلاهم.

هذا يؤكد الطبيعة الاجتماعية للعدالة، والتي لا تكون دوما ذات أبعاد اقتصادية أو تعاقدية، بل تقوم على المقارنة بين الأفراد وهذا ما أكدته نظرية "آدمز".

كما يلاحظ أيضا من خلال الجدول التالي تأثر عملية إدراك تناسب الأجر مع المؤهل العلمي بأقدمية العامل.

- جدول رقم (34) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية ومدى تناسب أجر العامل مع مؤهلاته العلمية:

			يتناسب أجري مع مؤهلاتي العلمية			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	التكرار	14	26	53	93	3.75
		النسبة	15,1%	28,0%	57,0%	100,0%	
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	14	14	30	58	3.53
		النسبة	24,1%	24,1%	51,7%	100,0%	
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	12	3	6	21	2.57
		النسبة	57,1%	14,3%	28,6%	100,0%	
المجموع		التكرار	40	43	89	172	3.53
		النسبة	23,3%	25,0%	51,7%	100,0%	

حيث يبلغ متوسط من يرون تناسب أجورهم مع مؤهلاتهم العلمية 57 عند من لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات 3.75، ثم يقل هذا متوسط لتصبح 5.53 عند من لديهم أقدمية تتراوح بين 10 و19 سنة، لتنخفض بشدة عند من لديهم أقدمية أكثر من 20 سنة لتصبح 2.57 فقط.

يمكن إرجاع هذه العلاقة العكسية مع الأقدمية لكون العمال القدامى يمتلكون شهادات أقل من العمال الجدد، مما يجعل أجورهم أقل تأثرا بما يمتلكونه من شهادات. بالإضافة إلى أنهم يرون بأن شهاداتهم لها قيمة أكبر من التي تمنح الآن، نظرا لصعوبة التمدرس قديما وثراء محتواه قديما، في مقابل ضعف مستوى أصحاب الشهادات الآن.

بالإضافة إلى ما سبق يأتي المستوى التنظيمي كمتغير يؤثر في إدراك العاملين لتناسب أجرهم مع مؤهلهم العلمي، حيث يلاحظ من خلال الجدول التالي تناسبه طرديا

مع المستوى الوظيفي للعامل، وهو ما يؤكد مرة أخرى على اعتماد التوظيف في المؤسسة على الشهادات العلمية للمترشحين، واعتماد الأجر أيضا بصورة كبيرة على الشهادات.

- جدول رقم (35) يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي ومدى تناسب أجر العامل مع مؤهلاته العلمية:

			يتناسب أجري مع مؤهلاتي العلمية			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
المستوى التنظيمي	عون تنفيذ	التكرار	18	31	38	87	3.47
		النسبة	20,7%	35,6%	43,7%	100,0%	
	عون تحكم	التكرار	14	3	24	41	3.56
		النسبة	34,1%	7,3%	58,5%	100,0%	
	إطار	التكرار	8	9	27	44	3.63
		النسبة	18,2%	20,5%	61,4%	100,0%	
المجموع		التكرار	40	43	89	172	3.53
		النسبة	23,3%	25,0%	51,7%	100,0%	

حيث يبين الجدول أن متوسط أعوان التنفيذ الذين يرون أن أجورهم تتناسب مع مؤهلهم العلمي بلغ فقط 3.47، بينما ترتفع النسبة عند أعوان التحكم إلى 3.56، وعند الإطارات على 3.63.

يلاحظ هنا تقارب بين نسب كل من الإطارات وأعوان التحكم، التي تبتعد عن النسبة التي حصل عليها أعوان التنفيذ. تعود هذه الفروق إلى أن المؤسسة تأخذ في الاعتبار الشهادات العليا عند احتساب الأجور، وهو ما لا يملكه أعوان التنفيذ.

من خلال استغلال البيانات الشخصية تبين أيضا أن إدراك العمال لتناسب أجورهم مع مؤهلاتهم العلمية يتأثر بشكل كبير بالشهادة التي يمتلكها رئيسهم في العمل مقارنة بشهادتهم. حيث تبين الشواهد الإحصائية في الجدول التالي أن من تقل شهادتهم عن شهادة رئيسهم أو تتساوى معها كان لأغلبهم اتجاه ايجابي بمتوسط 3.68 و3.50على التوالي، بينما تنخفض هذه النسبة بدرجة كبيرة لتصل إلى 3.04 عند من يمتلكون شهادة أعلى من شهادة رئيسهم.

- جدول رقم (36) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الشهادة مقارنة بشهادة المشرف ومدى تناسب أجر العامل مع مؤهلاته العلمية:

			يتناسب أجري مع مؤهلاتي العلمية			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الشهادة مقارنة بشهادة المشرف	أقل من شهادته	التكرار	22	15	51	88	3.68
		النسبة	25,0%	17,0%	58,0%	100,0%	
	مساوية لشهادته	التكرار	11	19	31	61	3.50
		النسبة	18,0%	31,1%	50,8%	100,0%	
	أعلى من شهادته	التكرار	7	9	7	23	3.04
		النسبة	30,4%	39,1%	30,4%	100,0%	
المجموع		التكرار	40	43	89	172	3.53
		النسبة	23,3%	25,0%	51,7%	100,0%	

هذا ما يؤكد مرة أخرى على البعد الاجتماعي للعدالة التوزيعية، فرغم أن الفرد يأخذ أجرا يساوي أجر زملائه الممتلكين لنفس الشهادة، إلا أن كون رئيسه أقل شهادة منه يدفعه للشعور بأنه يأخذ اقل مما يستحق.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدراك العامل لتناسب أجره مع مؤهلاته العلمية يتناسب عكسيا مع أقدميته وطرديا مع مستواه التنظيمي، بالإضافة لتأثره بشهادات العامل وكذا شهادة رئيسه في العمل. هذا ما يدفع للاستنتاج أن عدالة التوزيع تأخذ بعدا اجتماعيا ولا تتوقف على البعد الاقتصادي الصرف.

- **تحليل عبارة " يتناسب أجري مع المسؤوليات الموكلة لي ":**

أما ثاني عبارة من حيث قيمة المتوسط الحسابي فقد كانت "يتناسب أجر مع المسؤوليات الموكلة لي"، والتي بلغ متوسطها 3.44 وهو اتجاه ايجابي، وانحرافها المعياري 1.28. ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المؤسسة المينائية بسكيكدة تراعي المنصب وما ينجر عنه من مسؤوليات وأعباء وظيفية عند تحديد الأجر المناسب به، وهذا دليل على النجاح النسبي لعملية تحليل وتوصيف الوظائف التي تأتي قبل تحد أجر كل وظيفة. وقد تأثر اتجاه المبحوثين نحو هذه العبارة بعدد من المتغيرات، من أبرزها ما يبينه الجدول التالي، والذي يوضح أثر أقدمية العامل على إدراكه لتناسب أجره مع المسؤوليات الموكلة له.

- جدول رقم (37) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية ومدى تناسب أجر العامل مع مسؤولياته:

			يتناسب أجري مع المسؤوليات الموكلة لي			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	التكرار	17	23	53	93	3.45
		النسبة	18,3%	24,7%	57,0%	100,0%	
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	6	17	35	58	3.65
		النسبة	10,3%	29,3%	60,3%	100,0%	
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	11	2	8	21	2.76
		النسبة	52,4%	9,5%	38,1%	100,0%	
المجموع		التكرار	34	42	96	172	3.44
		النسبة	19,8%	24,4%	55,8%	100,0%	

يمكن الملاحظة من خلال هذا الجدول أن العمال أصحاب الأقدمية الأقل من 20 سنة لهم اتجاه ايجابي نحو هذه العبارة بمتوسط يساوي 3.65 . بينما أصحاب الأقدمية الأكبر من 20 سنة لهم اتجاه سلبي بمتوسط يساوي 2.76 ، وهي نسبة قليلة مقارنة بالفئتين الأولى والثانية.

ويمكن إرجاع هذه الفروق إلى المسؤوليات الكبيرة التي يتحملها العمال في أواخر مسارهم المهني، حيث وبسبب الخبرات المتراكمة لديهم يلجأ لهم زملاؤهم لحل مشاكل العمل التي تواجههم، كما يحملهم رؤساؤهم قدرا أكبر من الأعمال نظرا للسرعة والدقة التي ينجزونها بها مقارنة مع غيرهم.

كل هذه العوامل تؤدي بهؤلاء إلى قناعة مفادها أنهم يأخذون أجرا أقل من غيرهم من الفئات العمالية الأخرى ذات الأقدمية الأقل، الذين توكل لهم أعمال أقل حجما، أو تتطلب مهارات وكفاءات أدنى بسبب كونهم عمالا مبتدئين.

بالإضافة إلى عامل الأقدمية، يمكن الملاحظة أيضا من خلال الجدول التالي أن للمستوى التنظيمي الذي يشغله العامل دور في تحديد اتجاهه نحو تناسب أجره مع مسؤولياته المهنية.

- جدول رقم (38) يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى الوظيفي ومدى تناسب أجر العامل مع مسؤولياته:

			يتناسب أجري مع المسؤوليات الموكلة لي			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	التكرار	21	23	43	87	3.21
		النسبة	24,1%	26,4%	49,4%	100,0%	
	عون تحكم	التكرار	8	11	22	41	3.58
		النسبة	19,5%	26,8%	53,7%	100,0%	
	إطار	التكرار	5	8	31	44	3.72
		النسبة	11,4%	18,2%	70,5%	100,0%	
المجموع		التكرار	34	42	96	172	3.44
		النسبة	19,8%	24,4%	55,8%	100,0%	

حيث يلاحظ أن لأغلب الإطارات اتجاها ايجابيا بمتوسط يساوي 3.72، بينما الاتجاه الايجابي عند أعوان التحكم والتنفيذ كان بمتوسط يساوي3.58 و3.21على التوالي. هذه النتائج تدل على الوضعية المهنية المميزة التي يحظى بها الإطارات في المؤسسة المينائية بسكيكدة، والتي تجعل الغالبية منهم مرتاحين لما يحصلون عليه من أجر مقابل المسؤوليات التي على عاتقهم.

هذه الأريحية تقل عند المستويين التنظيميين الآخرين، وهذا لسببي. الأول يعود لكون فئة أعوان التحكم تقوم عمليا بإنجاز نفس المهام الموكلة للإطارات أو تقترب منها، بينما هناك اختلاف واضح في أجورهم، والسبب الثاني يتعلق بكون عمال التنفيذ يقوم أغلبهم بأعمال جسدية شاقة وفي ظروف عمل صعبة وخطيرة، بينما يأخذون أجرا أقل من الفئتين الأولى والثانية، اللتان يعتبر محيطهما الوظيفي أكثر أمنا وأقل إرهاقا جسديا.

- **تحليل عبارة " يتناسب أجري مع أقدميتي المهنية ":**

بالنسبة للعبارة الثالثة التي مفادها "يتناسب أجري مع خبرتي المهنية" فقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين عنها 3.30 وهو يدل على وجود اتجاه إيجابي، بانحراف معياري بلغ 1.48. ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المؤسسة المينائية بسكيكدة تراعي أقدمية العامل وتثمن ما راكمه من خبرات وتجارب خلال مساره المهني وتأخذه بالحسبان عند تحديدها للأجر، محاولة الرفع من ولاء عمالها ذوي الخبرة حتى لا يتركوها نحو مؤسسات أخرى.

وقد تأثر اتجاه المبحوثين نحو هذه العبارة الأقدمية، وهو ما يبينه الجدول التالي، والذي يوضح أثر الأقدمية على اتجاه المبحوثين نحو تناسب أجورهم مع خبراتهم المهنية.

- **جدول رقم (39) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية ومدى تناسب الأجر مع أقدمية العامل:**

			يتناسب أجري مع أقدميتي المهنية			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	التكرار	32	13	48	93	3.26
		النسبة	34,4%	14,0%	51,6%	100,0%	
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	22	2	34	58	3.17
		النسبة	37,9%	3,4%	58,6%	100,0%	
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	3	6	12	21	3.80
		النسبة	14,3%	28,6%	57,1%	100,0%	
المجموع		التكرار	57	21	94	172	3.30
		النسبة	33,1%	12,2%	54,7%	100,0%	

حيث يلاحظ أن الاتجاه نحو الرضا عن الأجر يقدر من عند من أقدميتهم أقل من 10 سنوات بـ3.26، ليصبح عند من أقدميتهم تتراوح بين 10 و20 سنة 3.17، ليرتفع أكثر فيصبح 3.80 عند من تفوق أقدميتهم 20 سنة.

يمكن الاستدلال من خلال هذه الأرقام على أن نظام الأجور في المؤسسة محل الدراسة يتطور مع أقدمية العامل فيها، ويبلغ أكبر تناسب عند الفئة الأخيرة التي لها أكبر أقدمية في المؤسسة.

حيث تدل هذه النتائج على أن العامل لا يحصل على أجر يتناسب مع أقدميته من وجهة نظره حتى اقتراب نهاية فترة خدمته، وهذا ما يدعو المؤسسة لإيجاد آلية أجور تتطور مع طول المسار المهني للعامل، ولا تظهر نتائجها فقط في نهاية هذا المسار.

- **تحليل عبارة " يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع الجهد الذي أبذله في العمل":**

بالنسبة للعبارة الرابعة التي مفادها "يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع الجهد الذي أبذله في العمل" فقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين عنها 3.21 وهو اتجاه ايجابي، بانحراف معياري بلغ 1.36. ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المؤسسة الميناائية بسكيكدة تسعى لتكون أجور العمال متناسبة مع المجهودات المبذولة من طرفهم، حتى تحفزهم

أكثر من أجل العمل، وهذا ما أكدت عليه نظريات الإدارة العلمية التي سعت لأن تكون الأجور حسب الوحدات المنتجة في المصنع مثلا. وقد تأثر اتجاه المبحوثين نحو هذه العبارة بعدد من المتغيرات، من أبرزها ما يبينه الجدول التالي، والذي يوضح أثر الأقدمية على تجاه العامل نحو تناسب الأجر الذي يحصل عليه مع الجهد الذي يبذله في العمل.

- **جدول رقم (40) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية ومدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول في العمل:**

			يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع الجهد الذي أبذله في العمل			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	التكرار	24	27	42	93	3.22
		النسبة	25,8%	29,0%	45,2%	100,0%	
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	13	16	29	58	3.43
		النسبة	22,4%	27,6%	50,0%	100,0%	
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	9	7	5	21	2.52
		النسبة	42,9%	33,3%	23,8%	100,0%	
المجموع		التكرار	46	50	76	172	3.21
		النسبة	26,7%	29,1%	44,2%	100,0%	

حيث يتبين من خلال الجدول أن متوسط اتجاهات من لهم أقدمية أقل من 10 سنوات يساوي 3.22، وهي أقل من تلك التي لدى العمال أصحاب الأقدمية من 10 إلى 19 سنة الذين يقدر متوسط اتجاهاتهم بـ 3.43.

يمكن إرجاع هذه الفروق إلى أن العامل الجديد الذي يفتقر للخبرة غالبا ما يقوم بإنجاز المهام بطريقة بطيئة تتطلب جهدا أكبر من الذي له أقدمية تصاحبها خبرة في عمله، والذي تسمح له التجارب التي راكمها خلال مساره المهني بالتعرف على طرق انجاز المهام بطريقة أسهل وأسرع. بالإضافة إلى تمكنه من الأعمال الروتينية عكس العمال الجدد الذين يعتبرون في مرحلة استكشاف.

أما العمال الذين لديهم أقدمية أكثر من 20 سنة فيقدر متوسط إجاباتهم 2.52 ، وهو متوسط ضعيف يمكن إرجاعه إلى المرحلة العمرية التي ينتمي إليها عمال هذه الفئة،

والذين غالبا ما تقترب أعمارهم من 60 سنة، مما يجعل المهام التي كانت تبدو في الماضي بسيطة بالنسبة لهم شاقة.

بالإضافة إلى ارتفاع مستوى التقدير لذواتهم وللخبرات التي يمتلكونها، مما يشكل عندهم إدراكا مفاده أن الجهود التي يبذلونها في العمل وفي تدريب العمال الجدد ونقل المهارات والخبرات لهم لا يتناسب مع الأجر الذي يتقاضونه.

بالإضافة إلى الفوارق الموجودة بين مختلف الفئات العمالية حسب الأقدمية، فإن الشواهد الإحصائية تؤكد أيضا وجود فوارق بين المستويات التنظيمية المختلفة من حيث الإجابة على العبارة الرابعة، ويمكن ملاحظة هذه الفروق من خلال الجدول التالي.

- جدول رقم (41) يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول في العمل:

			يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع الجهد الذي أبذله في العمل			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
المستوى التنظيمي	عون تنفيذ	التكرار	29	25	33	87	3.04
		النسبة	33,3%	28,7%	37,9%	100,0%	
	عون تحكم	التكرار	12	15	14	41	3.02
		النسبة	29,3%	36,6%	34,1%	100,0%	
	إطار	التكرار	5	10	29	44	3.70
		النسبة	11,4%	22,7%	65,9%	100,0%	
المجموع		التكرار	46	50	76	172	3.21
		النسبة	26,7%	29,1%	44,2%	100,0%	

حيث يمكن الملاحظة هنا أن متوسط اتجاهات الإطارات يبلغ 3.70 وهي نسبة عالية جدا مقارنة بنسبة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ الذين تبلغ نسبة الإجابات الإيجابية عندهم3.02 و3.04 على التوالي.

يمكن إرجاع هذه الفوارق بين الإطارات والمستويين التنظيميين الآخرين إلى أنهم أعلى أجورا، وهذا ما بينه الجدول رقم (31) في الفصل السابق، حيث أن الأجر المرتفع مع جهد غير عضلي وظروف عمل مريحة ساعدت على تكون إدراك ايجابي لتناسب الأجر مع المجهود المبذول، عكس أعوان التحكم والتنفيذ، فالفئة الأولى تقارن نفسها مع

الإطارات، حيث يعملون تقريبا نفس العمل لكن بأجر أدنى، أما الفئة الثانية فتعمل في ظروف صعبة وبأجر أقل من الإطارات وأعوان التنفيذ.

- **تحليل عبارة "التعويض على المجهودات الإضافية التي أبذلها في العمل مناسب":**

بالنسبة للعبارة الخامسة التي مفادها "التعويض على المجهودات الإضافية التي ابذلها في العمل مناسب" فقد بلغ متوسط إجابات المبحوثين عنها 3.12، بانحراف معياري بلغ 1.44 . ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المؤسسة الميناائية بسكيكدة تحتاج من العامل أن يبذل جهودا إضافية في بعض الأحيان بسبب متطلبات العمل، لكنها في نفس الوقت تسعى كما تؤكده النتائج لأن تعوض العمال الذين يعملون ساعات إضافية ويبذلون جهودا أكثر بما يتناسب مع ما قدموه من خدمات لها. وقد تأثر اتجاه المبحوثين نحو هذه العبارة بعدد من المتغيرات، من أبرزها ما يبينه الجدول التالي، والذي يوضح أثر المستوى التنظيمي على إدراك الأفراد لتناسب المجهودات الإضافية التي ابذلها في العمل مع التعويضات التي يحصلون عليها من ذلك.

- جدول رقم (42) يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي ومدى تناسب التعويضات مع الجهود الإضافية للعامل:

			التعويض على المجهودات الإضافية التي أبذلها في العمل مناسب			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
المستوى التنظيمي	عون تنفيذ	التكرار	35	10	42	87	3.21
		النسبة	40,2%	11,5%	48,3%	100,0%	
	عون تحكم	التكرار	21	12	8	41	2.65
		النسبة	51,2%	29,3%	19,5%	100,0%	
	إطار	التكرار	12	13	19	44	3.36
		النسبة	27,3%	29,5%	43,2%	100,0%	
المجموع		التكرار	68	35	69	172	3.12
		النسبة	39,5%	20,3%	40,1%	100,0%	

حيث تبين الشواهد الإحصائية أن الفئة الأكثر إدراكا لهذا التناسب هي فئة الإطارات بمتوسط يساوي 3.36، تليها فئة أعوان التنفيذ بمتوسط قريب من الأول بلغ 3.21.

لكن ما يجذب الانتباه هنا هو أن الفئة ذات اكبر نسبة إدراك ايجابي قد حصلت على نسبة عالية ممن لديهم إدراك سلبي، حيث بلغت نسبة أعوان التنفيذ الذين يرون أن التعويضات لا تتناسب مع ما يبذلونه من مجهودات إضافية 40.2%. هذا التعارض يمكن إرجاعه إلى أن أعوان التنفيذ ينطلقون أثناء توظيفهم بأجر متدني مقارنة مع الفئات العمالية الأخرى، ولا يتمكنون من تثمين جهودهم الإضافية نظرا لتدني سعر ساعة العمل في بداية المسار المهني، بينما يكون سعر الساعة أعلى كلما زادت أقدميتهم في المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق، يتبين أيضا أن نسبة 19.5 فقط من أعوان التنفيذ يرون أن المجهودات الإضافية التي يبذلونها يتلقون مقابلها تعويضا مناسبا، هذه النتيجة اقل مما تم الحصول عليه عند أعوان التنفيذ رغم أن هؤلاء أجورهم اقل من أجور أعوان التنفيذ.

ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى انه نظرا للاحتكاك الكبير بين أعوان التحكم والإطارات، وكون الكثير من أعوان التحكم من الجامعيين الحاملين لشهادة الدراسات التطبيقية، ومزاولتهم لنفس النشاطات تقريبا التي يزاولها الإطارات وفي نفس الفضاء، فإنهم يقومون بعملية مقارنة يتوصلون من خلالها إلى انه ورغم عدم وجود فرق في كبير في المستوى الدراسي والمهام فان الإطارات يتم تثمين أعمالهم الإضافية أكثر منهم.

هذه الملاحظة تدعم الفكرة التي ترى أن إدراك العدالة ليس مفهوما نفسيا فقط أو اقتصاديا أو عقلانيا، بل هو مفهوم اجتماعي مبني على المقارنة مع من يراهم الفرد أندادا له، والذين ليسوا دائما أندادا له إذا ما تم إجراء ملاحظة من جهة خارجية أو من ناحية قانونية.

2- تحليل نتائج دليل نوعية المهام:

- **جدول رقم (43) يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل نوعية المهام:**

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتناسب المهام الموكلة لي مع قدراتي	4	23	54	39	52	3,65	1,12
		2,3	13,4	31,4	22,7	30,2		
2	يتناسب حجم العمل الذي أكلف به مع خبراتي المهنية	21	7	47	48	49	3,56	1,28
		12,2	4,1	27,3	27,9	28,5		
3	تتناسب أعباء عملي مع مؤهلاتي العلمية	18	14	45	62	33	3,45	1,20
		10,5	8,1	26,2	36,0	19,2		
المتوسط العام للدليل							**3,56**	**1,20**

من خلال الجدول الصفي الذي يعرض إجابات المبحوثين على عبارات دليل نوعية المهام يتبين أن الاتجاه الأقوى لإجابات المبحوثين كان نحو العبارة الأولى التي مفادها "تتناسب المهام الموكلة لي مع قدراتي"، بمتوسط حسابي بلغ 3.65 بانحراف معياري بلغ 1.12، تليها العبارة الثانية التي مفادها "يتناسب حجم العمل الذي أكلف به مع خبراتي المهنية"، بمتوسط حسابي بلغ 3.56 بانحراف معياري بلغ 1.28، تليها العبارة الثالثة التي مفادها "تتناسب أعباء عملي مع مؤهلاتي العلمية"، بمتوسط حسابي بلغ 3.45 بانحراف معياري بلغ 1.20.

- **تحليل عبارة " تتناسب المهام الموكلة لي مع قدراتي ":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 3.65 بانحراف معياري بلغ 1.12، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المؤسسة المينائية بسكيكدة تسعى في عملية توظيفها إلى ضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا سبب الاتجاه الايجابي نحو هذه العبارة، كما أنها تقوم بتوصيف الوظائف بطريقة دقيقة تساعدها في صياغة صفات شاغلها بحيث لا تكون المهام الموكلة له أكبر مما يمتلكه من قدرات. وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين عن هذه العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان من أبرزها متغير الجنس.

- **جدول رقم (44) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الجنس و ومدى تناسب مهام العمل مع قدرات للعامل:**

			تتناسب المهام الموكلة لي مع قدراتي			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الجنس	ذكر	التكرار	22	34	73	129	3.70
		النسبة	17,1%	26,4%	56,6%	100,0%	
	أنثى	التكرار	5	20	18	43	3.48
		النسبة	11,6%	46,5%	41,9%	100,0%	
المجموع		التكرار	27	54	91	172	3.65
		النسبة	15,7%	31,4%	52,9%	100,0%	

حيث يمكن الملاحظة أن الذكور أكثر ميلا نحو تقدير قدرتهم على انجاز المهام الموكلة إليهم بمتوسط بلغ3.70، بينما يصل المتوسط عند الإناث فقط إلى 3.48، وهذا يدل على أن الذكور أكثر قدرة على تحمل المسؤوليات والمهام الموكلة لهم. لكن ما تبينه الأرقام الواردة في إجابات المترددين، هو أن هذه القدرة لا ترجع إلى خصائص جسدية أو فكرية يتميز بها الذكور بقدر ما تتعلق بدرجة الثقة في النفس عندهم مقارنة بالإناث.

فنسبة المترددين عند الإناث تبلغ أكثر من مرة ونصف تلك التي عند الذكور، بينما نسبة من لهم اتجاه معارض نحو العبارة هي أقل عند الإناث منه عند الذكور.

- **تحليل عبارة " يتناسب حجم العمل الذي أكلف به مع أقدميتي المهنية ":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 3.56 بانحراف معياري بلغ 1.28، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المؤسسة المينائية بسكيكدة تراعي أقدمية العامل قبل أن تكلفه بانجاز أي مهمة، وهذا نابع من سعيها لاحترام نوعية الخدمات المقدمة للزبائن وجودتها. بالنسبة للعبارة الثانية فقد تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين عنها مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان من أبرزها الأقدمية.

- جدول رقم (45) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية ومدى تناسب حجم العمل مع أقدمية للعامل:

			يتناسب حجم العمل الذي أكلف به مع أقدميتي المهنية			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	التكرار	14	30	49	93	3.55
		النسبة	15,1%	32,3%	52,7%	100,0%	
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	11	6	41	58	3.65
		النسبة	19,0%	10,3%	70,7%	100,0%	
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	3	11	7	21	3.33
		النسبة	14,3%	52,4%	33,3%	100,0%	
المجموع		التكرار	28	47	97	172	3.56
		النسبة	16,3%	27,3%	56,4%	100,0%	

حيث تبين الشواهد الإحصائية أن متوسط اجابات المبحوثين عند من أقدميتهم أقل من 10 سنوات بلغ 3.55، ليرتفع إلى3.65عند من لهم أقدمية من 10 إلى 19 سنة، ثم ينخفض عند من لهم أقدمية من 20 سنة فأكثر لتبلغ قيمته 3.33.

يمكن إرجاع هذه الفوارق في الاتجاه إلى أن العامل في بداية مساره الوظيفي يكون في مرحلة استكشاف لدوره داخل المؤسسة والمهام الموكلة له وطريقة انجازها، ومع الوقت ترتفع خبرته ويزداد تحكمه بمهامه، وهذا ما يفسر نسبة 70.7 من الآراء الموافقة التي تم الحصول عليها عند عمال الفئة الثانية. أما في أخر المسار الوظيفي للعامل فانه يكون في مرحلة إنسحابية من المؤسسة، وينتظر أن تكون مهامه استشارية أكثر من كونها تنفيذية، مما يشكل عنده وعيا سلبيا لتناسب مهامه مع خبراته من جهة ومع حالته الصحية والنفسية من جهة أخرى، نظرا لأن أصحاب هذه الفئة ذات الأقدمية العالية عادة ما تكون أعمارهم كبيرة وتبدأ حالتهم الصحية بالتدهور.

كما تأثر اتجاه المبحوثين نحو هذه العبارة بمتغير المستوى الوظيفي، حيث يلاحظ من خلال الجدول التالي أن الإطارات هم أصحاب الاتجاه الأكثر إيجابية من بين عمال المستويات التنظيمية الأخرى، يليهم أعوان التنفيذ ثم أخيرا أعوان التحكم.

- جدول رقم (46) يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي ومدى تناسب حجم العمل مع أقدمية للعامل:

			يتناسب حجم العمل الذي أكلف به مع أقدميتي المهنية			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
المستوى التنظيمي	عون تنفيذ	التكرار	18	21	48	87	3.54
		النسبة	20,7%	24,1%	55,2%	100,0%	
	عون تحكم	التكرار	8	11	22	41	3.43
		النسبة	19,5%	26,8%	53,7%	100,0%	
	إطار	التكرار	2	15	27	44	3.72
		النسبة	4,5%	34,1%	61,4%	100,0%	
المجموع		التكرار	28	47	97	172	3.56
		النسبة	16,3%	27,3%	56,4%	100,0%	

من الصعب هنا إرجاع هذه الفروق في الاتجاهات بين المستويات المختلفة إلى أن الإطارات مثلا تلقوا تكوينا أعلى من الفئات الأخرى، نظرا إلى أنه لو صدق هذا التفسير لتحصلنا على اتجاه أقوى عند أعوان التحكم منه عند أعوان التنفيذ.

ما يمكنه تفسير هذه النتيجة هو كون الإطارات غالبا ما يحصلون على مناصب إشرافية على عكس أعوان التحكم، الذين ورغم كون الكثير منهم يعملون جنبا إلى جنب مع الإطارات إلا أن مساراتهم المهنية لا تثمن خبراتهم وتسقف القوانين الداخلية حراكهم العمودي.

هذه الملاحظة تدفعنا إلى التأكيد مرة أخرى على الطابع المقارن لإدراك العدالة، وأن هذا الإدراك يتأثر أكثر بمن يراهم الفرد من الأنداد أو المشابهين، أي أن عون التحكم لا يقارن نفسه مع عون التنفيذ لتقييم درجة العدالة التي يعامل بها من طرف المؤسسة، بل يقارن نفسه مع من يتقاسم معهم المكتب مثلا أو مع من يتعامل معهم يوميا في فريق عمله من الإطارات.

يقوم هنا مفهوم اللاعدالة ويرتبط ارتباط وثيقا بمفهوم التمييز، والتمييز لا يكون إلا بين الفرد ومن يعتقد هذه الفرد أنه مساوي له، وهذه المساواة يكفلها نظريا قانون العمل والتنظيم الداخلي للمؤسسة، لكنها تصدم في الواقع بتمييز بين مختلف المستويات التنظيمية نظرا لمحدودية المناصب العليا الشاغرة الناتجة عن البنية الهرمية للمؤسسة.

بالإضافة إلى متغير الأقدمية والمستوى التنظيمي، أثبتت الشواهد الإحصائية أن الاتجاه نحو هذه العبارة يتأثر بمرحلة الالتحاق بالمصلحة مقارنة برئيس العمل. حيث من خلال الجدول التالي يلاحظ أن من التحقوا بالمصلحة قبل الرئيس لديهم اتجاه ايجابي أقل ممن التحقوا بها بعده.

- **جدول رقم (47) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الالتحاق بالمؤسسة مقارنة بالمشرف ومدى تناسب حجم العمل مع أقدمية للعامل:**

			يتناسب حجم العمل الذي أكلف به مع أقدميتي المهنية			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الإلتحاق بالمؤسسة مقارنة مع المشرف	قبل المشرف	التكرار	19	24	42	85	3.43
		النسبة	22,4%	28,2%	49,4%	100,0%	
	بعد المشرف	التكرار	9	23	55	87	3.68
		النسبة	10,3%	26,4%	63,2%	100,0%	
المجموع		التكرار	28	47	97	172	3.56
		النسبة	16,3%	27,3%	56,4%	100,0%	

يمكن إرجاع هذه النتيجة لكون هؤلاء الذين التحقوا قبل رئيسهم، يعتقدون أن لهم خبرة على منه في عملهم نتيجة أقدميتهم الأعلى منه في مجالهم. هذه الأقدمية تجعل من هؤلاء يرون فيه وافدا جديدا ودخيلا في جماعة عملهم، وغالبا ما يشككون في كفاءته ويعتقدون أنه من غير العادل أن يكون رئيسهم بدل واحد منهم.

- **تحليل عبارة " تتناسب أعباء عملي مع مؤهلاتي العلمية ":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 3.45 بانحراف معياري بلغ 1.20، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المؤسسة المينائية بسكيكدة لها استراتيجية توظيف وتعيين تقوم أساسا في وفي المقام الأول على الشهادة التي يمتلكها العامل، وهذا ما يفسر اتفاق المبحوثين حول تناسب مهامهم مع شهاداتهم.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان من أبرزها المستوى التنظيمي.

حيث تثبت الشواهد الإحصائية أن نسبة العمال ذوي الاتجاه الايجابي نحو تناسب أعباء عملهم مع مؤهلاتهم العلمية عند أعوان التنفيذ والتحكم متقاربة جدا وتبلغ 3.24 و3.51 على التوالي، بينما يرتفع هذا المتوسط إلى 3.81 عند الإطارات.

- **جدول رقم (48) يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي ومدى تناسب أعباء العمل مع المؤهلات العلمية للعامل:**

			تتناسب أعباء عملي مع مؤهلاتي العلمية			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
المستوى التنظيمي	عون تنفيذ	التكرار	20	26	41	87	3.24
		النسبة	23,0%	29,9%	47,1%	100,0%	
	عون تحكم	التكرار	7	14	20	41	3.51
		النسبة	17,1%	34,1%	48,8%	100,0%	
	إطار	التكرار	5	5	34	44	3.81
		النسبة	11,4%	11,4%	77,3%	100,0%	
المجموع		التكرار	32	45	95	172	3.45
		النسبة	18,6%	26,2%	55,2%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن فئة الإطارات هي الفئة التي تلقت أضل تكوين في مجال عملها مقارنة بالفئات الأخرى، فبينما يعتبر تكوين أعوان التنفيذ تكوينا بسيطا غي أغلبه، فإن أعوان التحكم ورغم تلقيهم تكوينا أعلى من سابقيهم إلا أنه لا يرقى للمهام المطلوبة منهم والتي غالبا ما تتقارب مع مهام الإطارات الذين تلقوا جميعهم تعليما جامعيا.

أما فيما يتعلق بمتغير الشهادة مقارنة برئيس المصلحة، فإن الشواهد الإحصائية تثبت أن من لهم شهادة مساوية أو أقل من شهادة رئيس المصلحة لهم اتجاه ايجابي أقوى ممن لهم شهادة أعلى من شهادته.

- جدول رقم (49) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الشهادة مقارنة بشهادة المشرف ومدى تناسب أعباء العمل مع المؤهلات العلمية للعامل:

			تتناسب أعباء عملي مع مؤهلاتي العلمية			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الشهادة مقارنة بشهادة المشرف	أقل من شهادته	التكرار	17	21	50	88	3.53
		النسبة	19,3%	23,9%	56,8%	100,0%	
	مساوية لشهادته	التكرار	8	17	36	61	3.55
		النسبة	13,1%	27,9%	59,0%	100,0%	
	أعلى من شهادته	التكرار	7	7	9	23	2.86
		النسبة	30,4%	30,4%	39,1%	100,0%	
المجموع		التكرار	32	45	95	172	3.45
		النسبة	18,6%	26,2%	55,2%	100,0%	

يمكن تفسير هذه النتائج بكون العمال بالإضافة إلى تثمينهم لأقدميتهم فهم يثمنون شهاداتهم، وتثمينهم لها يجعلهم يتأثرون سلبا إذا تولى فرد ما أقل منهم شهادة مسؤولية المصلحة التي يعملون بها. وهذا ما يفسر النسبة المتدنية للعمال الذين لهم اتجاه سلبي نحو هذه العبارة والذين يبلغ متوسط اتجاهاتهم فقط 2.86.

3- تحليل نتائج دليل المساواة:

- جدول رقم (50) يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل المساواة:

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لا يوجد زملاء لي في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبي ويبذلون جهدا أقل مما أبذله	15	43	50	26	38	3,17	1,27
		8,7	25,0	29,1	15,1	22,1		
2	لا يوجد هناك زملاء لي في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبي ولديهم مهام أقل من مهامي	28	32	41	37	34	3,10	1,36
		16,3	18,6	23,8	21,5	19,8		
3	لا يوجد هناك زملاء لي في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبي وليس لديهم نفس مؤهلاتي العلمية	27	40	45	32	28	2,97	1,31
		15,7	23,3	26,2	18,6	16,3		
المتوسط العام للدليل							**3,08**	**1,31**

من خلال الجدول الوصفي الذي يعرض إجابات المبحوثين على عبارات دليل المساواة، يتبين أن الاتجاه الأقوى لإجابات المبحوثين كان نحو العبارة الأولى التي مفادها "لا يوجد زملاء لي في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبي ويبذلون جهدا أقل مما

أبذله"، بمتوسط حسابي بلغ 3.17 وبانحراف معياري بلغ 1.27 ، تليها العبارة الثانية التي مفادها "لا يوجد هناك زملاء لي في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبي ولديهم مهام أقل من مهامي"، بمتوسط حسابي بلغ 3.10 بانحراف معياري بلغ 1.36، تليها العبارة الثالثة التي مفادها "لا يوجد هناك زملاء لي في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبي وليس لديهم نفس مؤهلاتي العلمية"، بمتوسط حسابي بلغ 2.97 بانحراف معياري بلغ 1.31.

- **تحليل عبارة "لا يوجد زملاء لي في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبي ويبذلون جهدا أقل مما أبذله":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 3.17 بانحراف معياري بلغ 1.27، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المؤسسة المينائية بسكيكدة لها نفس الطريقة لتوصيف الوظائف، ودرجة مقبولة من العدالة في تقسيم المهام بين العمال، كما أن المؤسسة تسعى ليكون العمال الذين لهم أجور متقاربة متقاربين أيضا في أعمالهم، لكن في نفس الوقت فإن التقارب في الأجور لا يعني التماثل في الوظائف والمهام، حيث يمكن أن يتساوى إطار ليس له منح أقدمية مع عون تنفيذ له أقدمية كبيرة، وهما يختلفان في الجهد وطبيعة العمل.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان من أبرزها طبيعة العلاقة بين العامل ورئيس المصلحة.

- جدول رقم (51) يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف ومدى وجود زملاء يتقاضون نفس الراتب ويبذلون جهودا أقل:

			لا يوجد زملاء لي في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبي ويبذلون جهدا أقل مما أبذله			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
طبيعة العلاقة مع المشرف	مسؤول	التكرار	32	30	43	105	3.26
		النسبة	30,5%	28,6%	41,0%	100,0%	
	زميل	التكرار	18	15	17	50	3.06
		النسبة	36,0%	30,0%	34,0%	100,0%	
	صديق	التكرار	8	5	4	17	2.88
		النسبة	47,1%	29,4%	23,5%	100,0%	
المجموع		التكرار	58	50	64	172	3.17
		النسبة	33,7%	29,1%	37,2%	100,0%	

حيث تبين الشواهد الإحصائية أنه كلما ازدادت درجت قوة العلاقة بين العامل ومشرفه كلما ارتفع شعوره بوجود زملاء له في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبه ويبذلون جهدا أقل مما يبذله. هذه النتائج يمكن تفسيرها بأمرين اثنين، الأول أن العامل كلما ازدادت علاقته بمشرفه كلما تمكن من التعبير عن الوقائع دون خوف منه، وثانيا أنه كلما ازدادت علاقة العامل مع مشرفه رسمية كلما قلت توقعاته منه، وكلما قلت رسمية هذه العلاقة كلما ارتفع سقف انتظاره من مشرفه الذي يتحول إلى صديقه أو العكس، فيرى بذلك أنه أقل عدالة مما ينبغي.

أما بالنسبة لمتغير الشهادة مقارنة بشهادة رئيس المصلحة فيلاحظ من خلال التحليل الإحصائي أن نسبة من لهم اتجاه ايجابي نحو العبارة تتناقص كلما ارتفعت شهادة العامل مقارنة مع شهادة رئيس المصلحة التي يعمل بها.

- جدول رقم (52) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الشهادة مقارنة مع شهادة المشرف ومدى وجود زملاء يتقاضون نفس الراتب ويبذلون جهودا أقل:

			لا يوجد زملاء لي في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبي ويبذلون جهدا أقل مما أبذله			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الشهادة مقارنة بشهادة المشرف	أقل من شهادته	التكرار	35	17	36	88	3.17
		النسبة	39,8%	19,3%	40,9%	100,0%	
	مساوية لشهادته	التكرار	19	21	21	61	3.21
		النسبة	31,1%	34,4%	34,4%	100,0%	
	أعلى من شهادته	التكرار	4	12	7	23	3.04
		النسبة	17,4%	52,2%	30,4%	100,0%	
المجموع		التكرار	58	50	64	172	3.17
		النسبة	33,7%	29,1%	37,2%	100,0%	

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون إدراك العامل لعدالة مشرفه في تقسيم العمل تتأثر سلبا إذا كانت شهادته أعلى من شهادة هذا الأخير. حيث أنه يعتبر نفسه أكثر كفاءة منه في توزيع المهام لو أوكل الأمر له، نظرا لتقليله من شأن رئيسه لامتلاكه شهادة أقل من شهادته.

- **تحليل عبارة "لا يوجد زملاء لي في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبي ولديهم مهام أقل من مهامي":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 3.10 بانحراف معياري بلغ 1.36 ، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المؤسسة الميناائية بسكيكدة لها نفس الطريقة لتوصيف الوظائف، ودرجة مقبولة من العدالة في تقسيم المهام بين العمال، لكن في نفس الوقت فإن التقارب في الأجور لا يعني التماثل في الوظائف والمهام، حيث يمكن أن يتساوى إطار ليس له منح أقدمية مع عون تنفيذ له أقدمية كبيرة، وهما يختلفان في الجهد وطبيعة العمل.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان من أبرزها متغير الجنس. حيث يلاحظ أن اتجاه الذكور أكثر ايجابية نحو العبارة

التي مفادها أن لهم زملاء في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبهم ولديهم مهام أقل من مهامهم.

- جدول رقم (53) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الجنس ومدى وجود زملاء يتقاضون نفس الراتب وليس لهم مهام أقل من العامل:

			لا يوجد زملاء لي في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبي ولديهم مهام أقل من مهامي			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الجنس	ذكر	التكرار	44	29	56	129	3.14
		النسبة	34,1%	22,5%	43,4%	100,0%	
	أنثى	التكرار	16	12	15	43	2.95
		النسبة	37,2%	27,9%	34,9%	100,0%	
المجموع		التكرار	60	41	71	172	3.10
		النسبة	34,9%	23,8%	41,3%	100,0%	

ويمكن تفسير هذه النتائج بكون الذكور أكثر تحملا من الإناث لأعباء وضغوط العمل، بالإضافة إلى اندماجهم في العمل أكثر مقارنة بزميلاتهم، لما يمثل لهم العمل من وسيلة للحراك المهني والاجتماعي، ونظرا للمسؤوليات الاجتماعية التي يتحملونها خارج المؤسسة. فإدراك العدالة من خلال هذه النتيجة يتأثر بجنس العامل، حيث تميل الإناث إلى تعظيم ما تقمن به من مهام مقارنة بزملائهن.

بالإضافة إلى متغير الجنس، فقد بينت الشواهد الإحصائية أن اتجاه العمال نحو هذه العبارة يتأثر أيضا بمتغير الأقدمية، حيث يكون هذا الاتجاه قويا في بداية المسار المهني ليزداد قوة في مرحلته الثانية، لينخفض بشدة في أواخر المسار المهني للعامل.

- جدول رقم (54) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية ومدى وجود زملاء يتقاضون نفس الراتب وليس لهم مهام أقل من العامل:

			لا يوجد زملاء لي في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبي ولديهم مهام أقل من مهامي			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	التكرار	34	21	38	93	3.07
		النسبة	36,6%	22,6%	40,9%	100,0%	
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	16	15	27	58	3.29
		النسبة	27,6%	25,9%	46,6%	100,0%	
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	10	5	6	21	2.66
		النسبة	47,6%	23,8%	28,6%	100,0%	
المجموع		التكرار	60	41	71	172	3.10
		النسبة	34,9%	23,8%	41,3%	100,0%	

ويمكن تفسير هذه المشاهدات بكون العامل في بداية مساره المهني يبذل مجهودا كبيرا في تعلم وظيفته والمهام الموكلة له دون التركيز على بقية العمال ودون مقارنة نفسه معهم، أما في منتصف مساره المهني الذي يتميز بتحكمه في مهامه وزيادة درجة سهولتها بالنسبة له يقل إدراكه لوجود زملاء له يتقاضون نفس أجره ولهم مهام أقل من مهامه.

هذا الإدراك يزداد قوة عند العمال الذين في أواخر مسارهم المهني، والذين يشعرون بثبات في أوجورهم نسبيا مع من لديهم خبرة أقل منهم من جهة، وبزيادة الأعباء والمهام الموكلة لهم نظرا لخبرتهم. كل هذه العوامل تؤدي بأفراد هذه الفئة الأخيرة إلى التعبير عن معارضتهم لهذه العبارة.

- **تحليل عبارة "لا يوجد زملاء لي في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبي وليس لديهم نفس مؤهلاتي العلمية":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 2.97 بانحراف معياري بلغ 1.31، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المؤسسة الميناائية بسكيكدة ورغم اعتمادها على شهادة العامل في عملية تنصيبه في المستوى الوظيفي المناسب له، إلا أنها لا تعتمد فقط على الشهادة بل تأخذ بعين الاعتبار معاييرا أخرى كالأقدمية وطبيعة المنصب والمسؤوليات الإضافية التي يتولاها العامل.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان من أبرزها مرة أخرى متغير الأقدمية. حيث يلاحظ أن أنه كلما ارتفعت أقدمية العامل كلما ازداد إدراكه لعدم تناسب أجره مع مؤهله العلمي مقارنة بزملائه.

- **جدول رقم (55) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية ومدى وجود زملاء يتقاضون نفس الراتب وليس لهم نفس المؤهلات العلمية للعامل:**

			لا يوجد زملاء لي في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبي وليس لديهم نفس مؤهلاتي العلمية			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	التكرار	34	20	39	93	3.13
		النسبة	36,6%	21,5%	41,9%	100,0%	
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	21	20	17	58	2.91
		النسبة	36,2%	34,5%	29,3%	100,0%	
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	12	5	4	21	2.33
		النسبة	57,1%	23,8%	19,0%	100,0%	
المجموع		التكرار	67	45	60	172	2.97
		النسبة	39,0%	26,2%	34,9%	100,0%	

هذه النتائج ورغم كونها غير منتظرة بسبب أن عدد من لهم شهادات عليا يزداد كلما انخفضت أقدمية العامل، إلا أنها تسلط الضوء على أمر مهم ألا وهو القيمة الكبيرة التي يعطيها العمال القدامى لشهاداتهم، والتي يعتبرونها أعلى من الشهادات الجامعية الحالية، والتي يرون أن أصحابها غير قادرين على العمل بها مباشرة والتي يعتبرونها نظرية مقارنة بما تلقوه في تكوينهم.

4- تحليل نتائج دليل الحاجة:

- **جدول رقم (56) يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل الحاجة:**

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يراعي المشرف مصلحتي الشخصية في القرارات المرتبطة بعملي	13	17	46	38	58	3,65	1,25
		7,6	9,9	26,7	22,1	33,7		
2	يأخذ المشرف ظروفي الخاصة عند تكليفي بإنجاز المهام	16	16	48	37	55	3,58	1,28
		9,3	9,3	27,9	21,5	32,0		
3	يتم توزيع وسائل العمل حسب حاجة الموظفين إليها	16	21	58	37	40	3,37	1,23
		9,3	12,2	33,7	21,5	23,3		
المتوسط العام للدليل							**3,53**	**1,25**

من خلال الجدول الوصفي الذي يعرض إجابات المبحوثين على عبارات دليل الحاجة يتبين أن الاتجاه الأقوى لإجابات المبحوثين كان نحو العبارة الأولى التي مفادها يراعي رئيس المصلحة مصلحتي الشخصية في القرارات المرتبطة بعملي، بمتوسط حسابي بلغ 3.65 بانحراف معياري بلغ 1.25، تليها العبارة الثانية التي مفادها يأخذ

رئيس المصلحة ظروفي الخاصة عند تكليفي بإنجاز المهام، بمتوسط حسابي بلغ 3.58 بانحراف معياري بلغ 1.28، تليها العبارة الثالثة التي مفادها يتم توزيع وسائل العمل حسب حاجة الموظفين إليها، بمتوسط حسابي بلغ 3.37 بانحراف معياري بلغ 1.23 .

- **تحليل عبارة "يراعي رئيس المصلحة مصلحتي الشخصية في القرارات المرتبطة بعملي":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 3.65 بانحراف معياري بلغ 1.25، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المؤسسة الميناائية بسكيكدة تعتمد على تسيير إنساني، وتأخذ في عين الاعتبار مصالح العمال وطموحاتهم، حيث لا تتسبب القرارات التي تتعلق بهم في إلحاق الضرر بمشاريعهم الشخصية.

كم تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان من أبرزها المستوى التنظيمي، حيث يتناسب الاتجاه الايجابي نحو هذه العبارة طرديا مع المستوى التنظيمي للعامل، فبينما بلغ متوسط الاتجاه نحو العبارة 3.68 عند أعوان التحكم، نجد أنها وصلت إلى 3.79 عند الإطارات.

- **جدول رقم (57) يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي ومدى مراعاة المشرف للمصلحة الشخصية للعامل:**

			يراعي المشرف مصلحتي الشخصية في القرارات المرتبطة بعملي			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
المستوى التنظيمي	عون تنفيذ	التكرار	20	22	45	87	3.55
		النسبة	23,0%	25,3%	51,7%	100,0%	
	عون تحكم	التكرار	6	11	24	41	3.68
		النسبة	14,6%	26,8%	58,5%	100,0%	
	إطار	التكرار	4	13	27	44	3.79
		النسبة	9,1%	29,5%	61,4%	100,0%	
المجموع		التكرار	30	46	96	172	3.65
		النسبة	17,4%	26,7%	55,8%	100,0%	

ويمكن القول هنا أن الإطارات يحضون بمكانة خاصة عند المؤسسة عموما وعند المسؤولين خصوصا يليهم في ذلك أعوان التحكم. وهذا يدل على وجود تمييز في التعامل مع الفئات العمالية المختلفة من طرف رؤساء المصالح.

حيث تكون هناك عدالة أبر كلما اقترب العامل هرميا ومكانيا من رئيسه، وهي حالة الإطارات وأعوان التحكم، بينما تضعف في حالة أعوان التنفيذ الذين غالبا ما يعملون بعيدا عن مكاتب رؤساء المصالح ولا يتفاعلون معهم مباشرة.

أما بالنسبة لمتغير الانتماء للنقابة، فقد بينت النتائج أن الاتجاه نحو العبارة يكون أكثر ايجابية عند من ينتمون لها مقارنة مع الغير منتمين لها.

- **جدول رقم (58) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الانتماء للنقابة ومدى مراعاة المشرف للمصلحة الشخصية للعامل:**

			يراعي المشرف مصلحتي الشخصية في القرارات المرتبطة بعملي			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الانتماء للنقابة	نعم	التكرار	0	4	9	13	3.76
		النسبة	0,0%	30,8%	69,2%	100,0%	
	لا	التكرار	30	42	87	159	3.63
		النسبة	18,9%	26,4%	54,7%	100,0%	
المجموع		التكرار	30	46	96	172	3.65
		النسبة	17,4%	26,7%	55,8%	100,0%	

ويمكن تفسير هذه النتائج بالنفوذ الكبير الذي يحظى به النقابيون داخل المؤسسة، والضغوطات التي يمكن أن يمارسوها على مشرفيهم في حالة عدم مراعاة مصالحهم الشخصية من طرف هؤلاء. فالمشرف يحرص على حسن علاقته مع النقابيين الذين يعملون معه لأنه قد يحتاج دعمهم له في حالة نشوب خلافات مع العمال، أو يحتاجهم للوساطة لحل هذه الخلافات.

- **تحليل عبارة " يأخذ المشرف ظروفي الخاصة عند تكليفي بإنجاز المهام ":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 3.58 بانحراف معياري بلغ 1.28، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المؤسسة الميناائية بسكيكدة تعتمد على تسيير

إنساني، وتأخذ في عين الاعتبار مصالح العمال وطموحاتهم، حيث لا تتسبب القرارات التي تتعلق بهم في إلحاق الضرر بمشاريعهم الشخصية.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان من أبرزها طبيعة العلاقة مع المشرف. حيث من خلال التحليل الإحصائي للبيانات تبين أن الاتجاه الايجابي نحو هذه العبارة يتأثر بطبيعة العلاقة بين العامل ومشرفه.

- جدول رقم (59) يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف ومدى أخذه الظروف الشخصية للعامل بالحسبان عند تكليفه بالمهام:

			يأخذ المشرف ظروفي الخاصة عند تكليفي بإنجاز المهام			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
طبيعة العلاقة مع المشرف	مسؤول	التكرار	22	27	56	105	3.52
		النسبة	21,0%	25,7%	53,3%	100,0%	
	زميل	التكرار	10	19	21	50	3.34
		النسبة	20,0%	38,0%	42,0%	100,0%	
	صديق	التكرار	0	2	15	17	4.58
		النسبة	0,0%	11,8%	88,2%	100,0%	
المجموع		التكرار	32	48	92	172	3.58
		النسبة	18,6%	27,9%	53,5%	100,0%	

حيث يكون الاتجاه الأكثر إيجابية عند من يعتبرون مشرفهم صديقا لهم، بمتوسط بلغ 4.58، يليهم من يعتبرون مسؤولا بنسبة 3.52، ثم أخيرا من يعتبرونه زميلا بمتوسط 3.34.

هذه النتائج تدل على أن العلاقات غير الرسمية تؤثر على طريقة تعامل المشرف مع عمال مصلحته، لكنها من جهة أخرى تقدم دليلا على أنه يتعامل مع من يعتبرونه مسؤولا بطريقة أفضل مما يتعامله مع من يعتبرونه زميلا ويتعاملون معه بندية.

هؤلاء يتعامل معهم ببيروقراطية أكثر ولا يأخذ بالاعتبار البعد الإنساني والاجتماعي لهم عند تكليفه لهم بانجاز المهام لأنهم ليسوا أصدقاءه من جهة، ولم يقدموا له ولاء وتقديرا لمكانته كمشرف من جهة أخرى.

- **تحليل عبارة " يتم توزيع وسائل العمل حسب حاجة الموظفين إليها ":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 3.37 بانحراف معياري بلغ 1.23، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المؤسسة المينائية بسكيكدة تمتلك قدرات مالية كبيرة ، بالاضافة الى القدرة على تسيير مخازنها نظرا لاعتبار هذا النشاط حيويا بالنسبة لها، مما يجعلها ذات قدرة كبيرة على توفير الوسائل لعمالها بالكمية والنوعية المناسبتين وفي الوقت المناسب، وهذا يسهل عليه أداءهم لمهامهم ويساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها الالتحاق بالمصلحة مقارنة بالمشرف. حيث تبين الشواهد الإحصائية أن الفئة التي لها اتجاه أكثر ايجابية هي فئة العمال الذين التحقوا بالمصلحة بعد مشرفهم بمتوسط 3.49 .

- جدول رقم (60) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الالتحاق بالعمل مقارنة بالمشرف وتوزيع وسائل العمل حسب حاجة الموظفين إليها:

			يتم توزيع وسائل العمل حسب حاجة الموظفين إليها			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الالتحاق بالعمل مقارنة بالمشرف	قبل المشرف	التكرار	20	34	31	85	3.24
		النسبة	23,5%	40,0%	36,5%	100,0%	
	بعد المشرف	التكرار	17	24	46	87	3.49
		النسبة	19,5%	27,6%	52,9%	100,0%	
المجموع		التكرار	37	58	77	172	3.37
		النسبة	21,5%	33,7%	44,8%	100,0%	

يمكن إرجاع هذه النتائج إلى أن من سبقوا المشرف في المصلحة يقارنون بين توزيعه للوسائل وبين توزيع من سبقه لها، بينما من توظفوا بعده لم يكن لديهم محك يقارنون به. كما أن من سبقوه يعتبرون أنفسهم أكثر علما منه باحتياجات العمل، وأنه نظرا لقلة خبرته مقارنة بهم لا يمكنه تسيير المصلحة كما يجب.

ثانيا: تحليل نتائج بعد عدالة الإجراءات

في هذا العنصر سيتم التطرق لتحليل بعد عدالة الإجراءات الذي يضم أربعة أدلة هي دليل الأخلاق، الدقة، التمثيل والانسجام.

1 – تحليل نتائج دليل أخلاقية الإجراءات:

– جدول رقم (61) يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل أخلاقية الإجراءات:

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتميز القرارات التي يتخذها المشرف باحترام القانون الداخلي للمؤسسة	8	17	15	42	90	4,10	1,19
		4,7	9,9	8,7	24,4	52,3		
2	يظهر المشرف اهتماما بحقوقي الوظيفية	12	17	30	47	66	3,80	1,25
		7,0	9,9	17,4	27,3	38,4		
3	تتميز القرارات التي يتخذها المشرف بمراعاة أخلاقيات المجتمع	15	7	43	51	56	3,73	1,21
		8,7	4,1	25,0	29,7	32,6		
المتوسط العام للدليل							**3,88**	**1,22**

من خلال الجدول الوصفي الذي يعرض إجابات المبحوثين على عبارات دليل أخلاقية الإجراءات يتبين أن الاتجاه الأقوى لإجابات المبحوثين كان نحو العبارة الأولى التي مفادها "تتميز القرارات التي يتخذها المشرف باحترام القانون الداخلي للمؤسسة"، بمتوسط حسابي بلغ 4.10 بانحراف معياري بلغ 1.19 ، تليها العبارة الثانية التي مفادها "يظهر المشرف اهتماما بحقوقي الوظيفية"، بمتوسط حسابي بلغ 3.80 بانحراف معياري بلغ 1.25، تليها العبارة الثالثة التي مفادها "تتميز القرارات التي يتخذها رئيس المصلحة بمراعاة أخلاقيات المجتمع"، بمتوسط حسابي بلغ 3.73 بانحراف معياري بلغ 1.21.

- **تحليل عبارة " تتميز القرارات التي يتخذها المشرف بإحترام القانون الداخلي للمؤسسة ":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 4.10 بانحراف معياري بلغ 1.19، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المؤسسة المينائية بسكيكدة تحترم القوانين الداخلية الخاصة بها، وكذا قوانين العمل، نظرا للرقابة الداخلية على المشرفين من جهة وجهود الناشطين النقابيين التي ترفع أي خروقات للقانون الداخلي للإدارة العليا.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان من أبرزها الالتحاق بالمؤسسة مقارنة مع المشرف. حيث كان اتجاه من التحقوا بها قبله أقل ايجابية ممن التحقوا بها بعده.

- جدول رقم (62) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الالتحاق بالمؤسسة مقارنة بالمشرف وتميز قراراته باحترام القانون الداخلي للمؤسسة:

			تتميز القرارات التي يتخذها المشرف بإحترام القانون الداخلي للمؤسسة			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الالتحاق بالمؤسسة مقارنة مع المشرف	قبل المشرف	التكرار	16	11	58	85	3.91
		النسبة	18,8%	12,9%	68,2%	100,0%	
	بعد المشرف	التكرار	9	4	74	87	4.27
		النسبة	10,3%	4,6%	85,1%	100,0%	
المجموع		التكرار	25	15	132	172	4.10
		النسبة	14,5%	8,7%	76,7%	100,0%	

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون العمال القدامى لهم دراية بالقانون الداخلي أكثر من المشرف، وأنهم أحيانا يلاحظون عدم التزام قاراته بهذا القانون، عكس العمال الأقل أقدمية منه الذين يعتبرونه موجها لهم وقدوة فيما يخص تطبيق القانون الداخلي واللوائح التنظيمية.

كما تأثر الاتجاه نحو هذه العبارة بمتغير الشهادة مقارنة بشهادة المشرف، حيث يلاحظ أن الاتجاه يرتبط عكسيا مع شهادة العامل، فكلما ارتفعت هذه الأخيرة مقارنة بشهادة المشرف كلما ضعف الاتجاه الايجابي نحو هذه العبارة وقل اعتبار العمال لقرارات مشرفهم على أنها تحترم القانون الداخلي للمؤسسة.

- جدول رقم (63) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الشهادة مقارنة بشهادة المشرف وتميز قراراته باحترام القانون الداخلي للمؤسسة:

			تتميز القرارات التي يتخذها المشرف بإحترام القانون الداخلي للمؤسسة			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الشهادة مقارنة بشهادة المشرف	أقل من شهادته	التكرار	15	2	71	88	4.22
		النسبة	17,0%	2,3%	80,7%	100,0%	
	مساوية لشهادته	التكرار	6	8	47	61	4.08
		النسبة	9,8%	13,1%	77,0%	100,0%	
	أعلى من شهادته	التكرار	4	5	14	23	3.65
		النسبة	17,4%	21,7%	60,9%	100,0%	
المجموع		التكرار	25	15	132	172	4.10
		النسبة	14,5%	8,7%	76,7%	100,0%	

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون العمال الأقل شهادة من شهادة المشرف غالبا ما يكونون من عمال التنفيذ، وهم في كثير من الأحيان لم يطلعوا على القانون الداخلي ولا يعرفون ما لهم من حقوق وواجبات إلا من خلال من يتبادلونه من أحاديث مع زملائهم.

بينما أصحاب نفس الشهادة ومن لهم شهادة أعلى فهم يطلعون على القانون الداخلي من مصدره، مما يخولهم في أحيان كثير بالحكم على قرارات المشرف على أنها غير قانونية وتتميز بالإجحاف في حقهم.

- **تحليل عبارة "يظهر المشرف اهتماما بحقوقي الوظيفية ":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 3.80 بانحراف معياري بلغ 1.21، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المشرفين في المؤسسة المينائية بسكيكدة يتمتعون بحس أخلاقي وإنساني عال، يدفعهم للحرص على الحقوق الوظيفية للعمال الذين تحت إشرافهم.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير الجنس. حيث عبر الذكور ايجابيا بنسبة أعلى من الإناث على أن المشرف يبدي اهتماما بحقوقهم الوظيفية.

- جدول رقم (64) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الجنس واهتمام المشرف بالحقوق الوظيفية للعامل:

			يظهر المشرف اهتماما بحقوقي الوظيفية			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الجنس	ذكر	التكرار	16	19	94	129	3.96
		النسبة	12,4%	14,7%	72,9%	100,0%	
	أنثى	التكرار	13	11	19	43	3.32
		النسبة	30,2%	25,6%	44,2%	100,0%	
المجموع		التكرار	29	30	113	172	3.80
		النسبة	16,9%	17,4%	65,7%	100,0%	

ويمكن إرجاع هذه النتيجة لما تتعرض له المرأة في مكان العمل من تمييز غالبا ما يكون على أساس أنها لا يمكن الاعتماد عليها بنفس درجة الرجل، فمن الصعب التعويل عليها لعمل ساعات إضافية، كما انه من الصعب عليها انجاز مهامها خصوصا في بعض مراحل مسارها المهني الذي تتخلله ولادة أو تكون فيه في الخارج بسبب ساعات الإرضاع.

هذا ما يجعلها تشعر بتمييز ضدها من طرف المشرف، الذي من جهته يرى أنه لا يمكن أن يدعمها وظيفيا في مكان عمال آخرين أكثر إنتاجية وأعلى التزاما منها، وهذا ما يتولد عنه مفهوم السقف الزجاجي الذي يكبح المرأة من الحراك العمودي في المؤسسات، ليس بحكم القانون بل بحكم التقديرات الذاتية للمشرفين والتي لا تخلوا من بعد موضوعي في بعض جوانبها.

- **تحليل عبارة "تتميز القرارات التي يتخذها المشرف بمراعاة أخلاقيات المجتمع":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 3.73 بانحراف معياري بلغ 1.21، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المشرفين في المؤسسة الموانئية بسكيكدة مندمجين في النسيج الاجتماعي والثقافي المحيط بهم، وتتبع أخلاقهم التعاملية مما استبطنوه من هذا المحيط الاجتماعي الذي ينتمون إليه، مما يجعل قراراتهم لا تخرج عما هو متعارف عليه عندهم وعند العاملين الذين يشغلون تحت إشرافهم.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير المستوى التنظيمي. حيث بالنسبة لأعوان التنفيذ والتحكم كانت نسبة من له اتجاه ايجابي نحو العبارة منهم 3.52 و3.75 على التوالي، وهي نسب متقاربة إلى حد التطابق. بينما كان اتجاه الإطارات أقوى حيث بلغت هذه النسبة عندهم 4.11 .

- جدول رقم (65) يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي وتميز قرارات المشرف باحترامها لأخلاقيات المجتمع:

			تتميز القرارات التي يتخذها المشرف بمراعاة أخلاقيات المجتمع			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
المستوى التنظيمي	عون تنفيذ	التكرار	16	22	49	87	3.52
		النسبة	18,4%	25,3%	56,3%	100,0%	
	عون تحكم	التكرار	3	15	23	41	3.75
		النسبة	7,3%	36,6%	56,1%	100,0%	
	إطار	التكرار	3	6	35	44	4.11
		النسبة	6,8%	13,6%	79,5%	100,0%	
المجموع		التكرار	22	43	107	172	3.73
		النسبة	12,8%	25,0%	62,2%	100,0%	

يمكن تفسير هذه النتائج بكون الإطارات أكثر تفهما للقرارات التي يتخذها المشرف الذي يرون فيه نموذجا لما سيصبحون عليه مستقبلا، على عكس الفئات العمالية الأخرى التي تنظر لقراراته نظرة اقل ايجابية. ففي قرارا عقابي تجاه احد العمال المتأخرين مثلا سيتفهم الإطار ذلك لأنه يعلم انه لو لم يعاقب العامل ستحدث حالة من التسيب واللامبالاة.

بينما بقية الفئات العمالية الأخرى ستقيس قرار المشرف لا بمقياس القانون الداخلي لكن غالبا ستقيسه بما هو متعارف عليه خارج المؤسسة، من أن "المسامح كريم" وأنه لا يجب التسبب في اقتطاع مبلغ من أجرة شخص يعيل عائلة.

2- تحليل نتائج دليل دقة الإجراءات:

- **جدول رقم (66) يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل دقة الإجراءات:**

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتخذ المشرف قراراته إعتمادا على معلومات كافية	1	15	31	75	50	3,92	0,93
		0,6	8,7	18,0	43,6	29,1		
2	يتخذ المشرف القرارات المتعلقة بي بناء على معلومات دقيقة	5	13	42	49	63	3,88	1,08
		2,9	7,6	24,4	28,5	36,6		
3	يتخذ المشرف القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية	6	21	36	49	60	3,79	1,15
		3,5	12,2	20,9	28,5	34,9		
4	يتخذ المشرف القرارات المتعلقة بي بناء على معلومات صحيحة	17	15	28	60	52	3,67	1,27
		9,9	8,7	16,3	34,9	30,2		
المتوسط العام للدليل							**3,82**	**1,11**

من خلال الجدول الوصفي الذي يعرض إجابات المبحوثين على عبارات دليل دقة الإجراءات يتبين أن الاتجاه الأقوى لإجابات المبحوثين كان نحو العبارة الأولى التي مفادها "يتخذ رئيس المصلحة قراراته اعتمادا على معلومات كافية"، بمتوسط حسابي بلغ 3.92 بانحراف معياري بلغ 0.93 ، تليها العبارة الثانية التي مفادها "يتخذ رئيس المصلحة القرارات المتعلقة بي بناء على معلومات دقيقة"، بمتوسط حسابي بلغ 3.88 بانحراف معياري بلغ 1.08، تليها العبارة الثالثة التي مفادها "يتخذ رئيس المصلحة القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية"، بمتوسط حسابي بلغ 3.79 بانحراف معياري بلغ 1.15 تليها العبارة الرابعة التي مفادها "يتخذ رئيس المصلحة القرارات المتعلقة بي بناء على معلومات صحيحة"، بمتوسط حسابي بلغ 3.67 بانحراف معياري بلغ 1.27 .

- **تحليل عبارة " يتخذ المشرف قراراته اعتمادا على معلومات كافية ":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 3.92 بانحراف معياري بلغ 0.93، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المشرفين في المؤسسة المينائية بسكيكدة حريصين على جمع المعلومات الكافية عما سيتخذون قراراهم بشأنه، مما يجعل قراراتهم تتميز بالعقلانية وأكثر قربا من الموضوعية.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها الأقدمية. حيث تزداد ايجابية اتجاه العمال نحو العبارة بزيادة أقدميتهم.

- **جدول رقم (67) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية واتخاذ المشرف لقراراته بناء على معلومات كافية:**

			يتخذ المشرف قراراته إعتمادا على معلومات كافية			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	التكرار	9	19	65	93	3.79
		النسبة	9,7%	20,4%	69,9%	100,0%	
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	6	9	43	58	4.01
		النسبة	10,3%	15,5%	74,1%	100,0%	
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	1	3	17	21	4.19
		النسبة	4,8%	14,3%	81,0%	100,0%	
المجموع		التكرار	16	31	125	172	3.92
		النسبة	9,3%	18,0%	72,7%	100,0%	

يمكن تفسير هذه النتيجة بكون العامل كلما ازدادت أقدميته ازدادت قدرته الاتصالية مع المشرف وخبرته في التعامل معه وتوصيل معلوماته إليه، مما يجعل المشرف يستمع له فتكون لديه بيانات كافية يبني عليها قراراته المتعلقة بهذا العامل.

بينما عند العمال الجدد يكون هناك غموض متبادل بينهم وبين مشرفهم، حيث قد يقرر هذا الأخير قرارات تتعلق بهم بناء على معلومات غير كافية بسبب عدم معرفته الجيدة بهم من جهة، وضعف تواصل العمال معه من جهة أخرى.

- **تحليل عبارة " يتخذ المشرف القرارات المتعلقة بي بناء على معلومات دقيقة ":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 3.88 بانحراف معياري بلغ 1.08، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المشرفين في المؤسسة المينائية بسكيكدة حريصين على جمع معلومات دقيقة عما سيتخذون قراراهم بشأنه، مما يجعل قراراتهم تتميز بالعقلانية وأكثر قربا من الموضوعية.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات

كان أبرزها متغير الجنس. حيث كان الاتجاه عند الذكور نحو العبارة أكثر ايجابية مما عند الإناث.

- جدول رقم (68) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الجنس واتخاذ المشرف لقراراته بناء على معلومات دقيقة:

			يتخذ المشرف القرارات المتعلقة بي بناء على معلومات دقيقة			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الجنس	ذكر	التكرار	6	32	91	129	4.00
		النسبة	4,7%	24,8%	70,5%	100,0%	
	أنثى	التكرار	12	10	21	43	3.51
		النسبة	27,9%	23,3%	48,8%	100,0%	
المجموع		التكرار	18	42	112	172	3.88
		النسبة	10,5%	24,4%	65,1%	100,0%	

ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون أغلب المشرفين من الذكور، مما يسهل الاتصال بينهم وبين العمال الذكور أكثر مما هو مع الإناث، وهذا ما يسمح لهم بجمع معلومات أكثر دقة عنهم. بينما تتميز المعلومات التي لدى المشرفين عن العاملات الإناث بأنها اقل دقة، نظرا لقلة التواصل بينهما واتسام العلاقة بالحذر نظرا للخلفيات الثقافية كل منهم ولتجنب سوء الفهم بينهم.

- **تحليل عبارة " يتخذ المشرف القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية ":**

بالنسبة للعبارة الثالثة فقد تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين عنها مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية، أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان من أبرزها متغير طبيعة العلاقة مع المشرف. ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المشرفين في المؤسسة الميناائية بسكيكدة حريصين على اتخاذ القرارات بناء على أسباب منطقية، مما يجعل قراراتهم تتميز بالعقلانية وأكثر قربا من الموضوعية.

حيث تبين الشواهد الإحصائية أن من تربطهم علاقة صداقة مع مشرفهم هم أكثر ميلا لتقييم قراراته على أنها منطقية بنسبة 4.23، يليهم في ذلك من يعتبرونه مسؤولا وزميلا بمتوسط 3.74 لكليهما.

- **جدول رقم (69) يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف واتخاذه لقراراته بناء على أسباب منطقية:**

			يتخذ المشرف القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
طبيعة العلاقة مع المشرف	مسؤول	التكرار	16	22	67	105	3.74
		النسبة	15,2%	21,0%	63,8%	100,0%	
	زميل	التكرار	10	11	29	50	3.74
		النسبة	20,0%	22,0%	58,0%	100,0%	
	صديق	التكرار	1	3	13	17	4.23
		النسبة	5,9%	17,6%	76,5%	100,0%	
المجموع		التكرار	27	36	109	172	3.79
		النسبة	15,7%	20,9%	63,4%	100,0%	

من خلال هذه النتائج يمكن التوصل إلى نتيجة مفادها أن العلاقات غير الرسمية بين المشرف والعامل تساعد على تدعيم إدراك هذا الأخير بمنطقية القرارات، نظرا للفكرة المسبقة بأن مشرفه لن يسبب له الضرر، بالإضافة إلى تمكنه من الاستفسار عن تلك القرارات وتوضيح أسبابها مما يدعم إقتناعه بها.

أما من يعتبرون مشرفهم مسؤولا، فنظرا لرؤيتهم الرسمية للعلاقة التي تربطهم به فهم لا ينتظرون منه الكثير، وهذا سبب كون اتجاههم أقوى من أولائك الذين يعتبرونه زميلا، حيث أنهم ينطلقون في علاقتهم من مبدأ الندية، والذي يتميز أصحابه بنظرة أكثر نقدية نحو المشرف وقراراته مقارنة بالآخرين.

- **تحليل عبارة " يتخذ المشرف القرارات المتعلقة بي بناء على معلومات صحيحة ":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 3.67 بانحراف معياري بلغ 1.27، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المشرفين في المؤسسة المينائية بسكيكدة حريصين على جمع معلومات صحيحة عما سيتخذون قراراهم بشأنه، مما يجعل قراراتهم تتميز بالعقلانية وأكثر قربا من الموضوعية.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية، أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات

كان من أبرزها متغير الجنس. حيث يلاحظ أن الذكور لديهم اتجاه إيجابي نحو العبارة أكثر من الإناث بمتوسطين بلغا 3.75 و3.39 على التوالي.

- جدول رقم (70) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الجنس واتخاذ المشرف لقراراته بناء على معلومات صحيحة:

			يتخذ المشرف القرارات المتعلقة بي بناء على معلومات صحيحة			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الجنس	ذكر	التكرار	24	14	91	129	3.75
		النسبة	18,6%	10,9%	70,5%	100,0%	
	أنثى	التكرار	8	14	21	43	3.39
		النسبة	18,6%	32,6%	48,8%	100,0%	
المجموع		التكرار	32	28	112	172	3.67
		النسبة	18,6%	16,3%	65,1%	100,0%	

وترجع هذه الفوارق بين الجنسين إلى طبيعة المجتمع الجزائري الذي يشكل حاجزا بينهما حتى في مكان العمل، حيث يكون اتصال المشرف الذي عادة ما يكون ذكرا مع العاملات أقل فاعلية وتفاعلية مقارنة مع العمال. حيث يصعب على العاملة توصيل المعلومات الخاصة بهن إلى المشرف، مما يدفعه لاتخاذ قراراته بناء على معلومات تراها العاملات أنها غير صحيحة.

لكن من جهة أخرى يلاحظ أن هذا الحكم ليس دائما صحيحا، حيث أن نسبة العاملات المترددات في إبداء آرائهن حول العبارة يقدر بثلاثة أضعاف ما هو عند العمال، أي أن المشرفين لا يتخذون دوما قراراتهم بناء على معلومات غير صحيحة.

3- تحليل نتائج دليل تمثيل الإجراءات:

- جدول رقم (71) يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل تمثيل الإجراءات:

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لا تفاجئني القرارات التي يتخذها المشرف بحقي	9	25	45	44	49	3,58	1,19
		5,2	14,5	26,2	25,6	28,5		

من خلال الجدول الوصفي الذي يعرض إجابات المبحوثين على عبارات دليل تمثيل الاجراءات يتبين أن اتجاه المبحوثين نحو العبارة الوحيدة التي مفادها "لا تفاجئني القرارات

التي يتخذها المشرف بحقي" كان إيجابيا، بمتوسط حسابي بلغ 3.58 وبانحراف معياري بلغ 1.19.

وتبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية، أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان من أبرزها المستوى التنظيمي. حيث وكأغلب الجداول المتقاطعة التي جمعت بين هذا المتغير وعبارات العدالة التنظيمية، نجد أن ترتيب الفئات من حيث إيجابية اتجاههم يبدأ من الإطارات ليليهم أعوان التنفيذ ثم أخيرا أعوان التحكم.

- جدول رقم (72) يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي وعدم تفاجأ العامل من القرارات التي يتخذها المشرف:

			لا تفاجؤني القرارات التي يتخذها المشرف بحقي			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
المستوى التنظيمي	عون تنفيذ	التكرار	21	21	45	87	3.58
		النسبة	24,1%	24,1%	51,7%	100,0%	
	عون تحكم	التكرار	10	12	19	41	3.24
		النسبة	24,4%	29,3%	46,3%	100,0%	
	إطار	التكرار	3	12	29	44	3.86
		النسبة	6,8%	27,3%	65,9%	100,0%	
المجموع		التكرار	34	45	93	172	3.58
		النسبة	19,8%	26,2%	54,1%	100,0%	

وترجع هذه الفوارق إلى الإستراتيجية التي يتبعها الإطارات مع المشرفين الذين يعتبرونهم قدوة لهم ويعتبرون مناصبهم الإشرافية هدفهم المستقبلي، وهذا ما يجعل قرارات المشرف لا تفاجؤهم انطلاقا من تفهمهم لدوره. فمن يطمح لأن يكون مشرفا لا يجب عليه أن ينتقد قرارات المشرفين، حيث سيكون كلامه السلبي عنهم اليوم ورقة ضاغطة عليه مستقبلا إذا وضع في منصبه.

أما أعوان التحكم فرغم ضعف نسبة اتجاهاتهم الايجابية مقارنة بالإطارات، فهي تبقى أعلى من نسبة أعوان التحكم. حيث أن توقعات أعوان التنفيذ تكون أقل انطلاقا من

كونهم بعيدين من مركز اتخاذ القرار، ويفتقدون للشرعية العلمية كالشهادة حتى ينتقدوا قرارات المشرف.

أما أعوان التحكم وانطلاقا من احتكاكهم المتواصل مع الإطارات والمشرفين من جهة، واستحالة تقلد أغلبهم لمناصب إشرافية فإنهم يعبرون عن تفاجئهم من القرارات المتخذة في حقهم والتي يقارنون فيها واقعهم بواقع الإطارات، لا بواقع زملائهم من نفس الرتبة أو بواقع أعوان التنفيذ الذين تعتبر ظروف عملهم وتواصلهم مع مشرفيهم أقل.

4- تحليل نتائج دليل انسجام الإجراءات:

- **جدول رقم (73) يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل انسجام الإجراءات:**

الرقم	العبارة		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء	التكرار	26	21	36	40	49	3,38	1,40
		النسبة	15,1	12,2	20,9	23,3	28,5		

من خلال الجدول الوصفي الذي يعرض إجابات المبحوثين على عبارات دليل انسجام الإجراءات يتبين أن الاتجاه الأقوى لإجابات المبحوثين كان نحو العبارة كان إيجابيا بمتوسط حسابي بلغ 3.38 وبانحراف معياري بلغ 1.40.

ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المشرفين في المؤسسة المينائية بسكيكدة حريصين على تطبيق القرارات على كل الموظفين بدون استثناء، مما يجعل قراراتهم تتميز بالعقلانية وأكثر قربا من الموضوعية.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان من أبرزها تاريخ الالتحاق بالمصلحة مقارنة مع المشرف. حيث كان اتجاه من التحقوا بها قبله أقل ايجابية ممن التحقوا بها بعده.

- **جدول رقم (74) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الالتحاق بالمؤسسة مقارنة مع المشرف وتطبيقه للقرارات الإدارية على كل الموظفين بلا استثناء:**

			يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل الموظفين بدون إستثناء			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الإلتحاق بالمؤسسة مقارنة مع المشرف	قبل المشرف	التكرار	28	24	33	85	3.15
		النسبة	32,9%	28,2%	38,8%	100,0%	
	بعد المشرف	التكرار	19	12	56	87	3.59
		النسبة	21,8%	13,8%	64,4%	100,0%	
المجموع		التكرار	47	36	89	172	3.38
		النسبة	27,3%	20,9%	51,7%	100,0%	

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون العمال القدامى لهم تجربة العمل مع أكثر من مشرف، وأنهم يقومون بمقارنة قرارات مشرفهم الحالي مع من سبقوه، عكس العمال الأقل أقدمية منه الذين يعتبرونه موجها لهم مفتقرين لمحك من أجل الحكم على قراراته.

ثالثا: تحليل نتائج بعد عدالة التعامل

في هذا العنصر سيتم التطرق لتحليل بعد عدالة التعامل الذي يضم أربعة أدلة هي دليل الاحترام، السلوك اللبق، الشرح والصدق.

1 – تحليل نتائج دليل الاحترام في التعامل:

- **جدول رقم (75) يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل الاحترام في التعامل:**

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتعامل معي المشرف بسلوكيات مقبولة	2	5	21	29	115	4,45	0,90
		1,2	2,9	12,2	16,9	66,9		
2	يتعامل معي المشرف بإحترام	6	5	21	32	108	4,34	1,03
		3,5	2,9	12,2	18,6	62,8		
المتوسط العام للدليل							**4,40**	**0,97**

من خلال الجدول الوصفي الذي يعرض إجابات المبحوثين على عبارات دليل الاحترام في التعامل يتبين أن الاتجاه الأقوى لإجابات المبحوثين كان نحو العبارة الأولى التي مفادها "يتعامل معي المشرف بسلوكيات مقبولة"، حيث كان الاتجاه ايجابيا بمتوسط حسابي بلغ 4.45 وبانحراف معياري بلغ 0.90، تليها العبارة الثانية التي مفادها "يتعامل

معي المشرف بإحترام"، حيث كان الاتجاه ايجابيا بمتوسط حسابي بلغ 4.34 وبانحراف معياري بلغ 1.03.

- **تحليل عبارة " يتعامل معي المشرف بسلوكيات مقبولة ":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 4.45 بانحراف معياري بلغ 0.90، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المشرفين في المؤسسة المينائية بسكيكدة حريصين على التعامل مع الموظفين بسلوكيات مقبولة من طرفهم وتتماشى مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مما يجعل تعاملاتهم تتسم بدرجة كبيرة من الإنسانية.

تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين عنها مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية، أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان من أبرزها متغير شهادة العامل مقارنة بشهادة مشرفه.

- جدول رقم (76) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الشهادة مقارنة مع شهادة المشرف وتعامله مع العامل بسلوكيات مقبولة:

			يتعامل معي المشرف بسلوكيات مقبولة			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الشهادة مقارنة بشهادة المشرف	أقل من شهادته	التكرار	4	11	73	88	4.38
		النسبة	4,5%	12,5%	83,0%	100,0%	
	مساوية لشهادته	التكرار	3	8	50	61	4.49
		النسبة	4,9%	13,1%	82,0%	100,0%	
	أعلى من شهادته	التكرار	0	2	21	23	4.60
		النسبة	0,0%	8,7%	91,3%	100,0%	
المجموع		التكرار	7	21	144	172	4.45
		النسبة	4,1%	12,2%	83,7%	100,0%	

حيث تبين الشواهد الإحصائية أنه ورغم اتفاق كل العمال على أنهم يتلقون معاملة مقبولة من طرف مشرفيهم إلا أن من لهم شهادة أعلى من شهادة مشرفهم كانت نسبتهم أعلى من الفئتين الباقيتين. وهذا يدل على احترام المشرفين للعمال ذوو الشهادات العليا، والذين يشكلون مشروع مشرفين مستقبليين قد يصلون مع الأقدمية إلى مناصب أعلى من منصب مشرفهم. حيث ليس من مصلحة هذا الأخير أن يخلق صراعات معهم قد تعود عليه مستقبلا بآثار سلبية.

- **تحليل عبارة " يتعامل معي المشرف بإحترام ":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 4.34 بانحراف معياري بلغ 1.03، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المشرفين في المؤسسة المينائية بسكيكدة حريصين على التعامل مع العمال بسلوكيات محترمة تراعي كرامتهم وتتماشى مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، مما يجعل تعاملاتهم تتسم بدرجة كبيرة من الإنسانية.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية، أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان من أبرزها متغير العمر، حيث يتضح من خلال التحليل الإحصائي أنه كلما ارتفع عمر العامل ضعف اتجاهه نحو تعامل المشرف معهم باحترام.

- جدول رقم (77) يوضح الفروق الإحصائية من حيث العمر وتعامل المشرف مع العامل باحترام:

			يتعامل معي المشرف بإحترام			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
العمر	من 18 إلى 31 سنة	التكرار	2	4	33	39	4.38
		النسبة	5,1%	10,3%	84,6%	100,0%	
	من 32 إلى 45 سنة	التكرار	7	11	85	103	4.35
		النسبة	6,8%	10,7%	82,5%	100,0%	
	من 46 إلى 60 سنة	التكرار	2	6	22	30	4.23
		النسبة	6,7%	20,0%	73,3%	100,0%	
المجموع		التكرار	11	21	140	172	4.34
		النسبة	6,4%	12,2%	81,4%	100,0%	

ويمكن تفسير هذه الفروق بكون العامل تزداد حساسيته تجاه تصرفات المشرف كلما ازداد عمره، ففي هذه الفترة يكون الكثير من العمال المنتمين للفئة العمرية الأعلى أكبر سنا من مشرفيهم وينتظرون منهم احتراما أعلى ويتحسسون من أي إجراء أو تصرف من قبل مشرفيهم. بينما من جهة أخرى يحاول المشرفون التعامل مع جميع العاملين بطريقة واحدة، وتفادي التمييز بينهم. لكن على العموم يمكن القول أن هناك اتجاها ايجابيا قويا نحو احترام المشرفين للعمال.

2 – تحليل نتائج دليل السلوك اللبق:

- **جدول رقم (78) يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل السلوك اللبق:**

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يستشيرني المشرف قبل إتخاذه للقرارات التي تتعلق بي	12	20	36	50	54	3,66	1,23
		7,0	11,6	20,9	29,1	31,4		
2	يحرص المشرف على إشاعة روح التعاون بين الموظفين	10	23	48	50	41	3,52	1,16
		5,8	13,4	27,9	29,1	23,8		
3	يتيح لي المشرف المجال لمناقشة القرارات التي يتخذها	26	34	70	24	18	2,85	1,16
		15,1	19,8	40,7	14,0	10,5		
المتوسط العام للدليل							**3,34**	**1,18**

من خلال الجدول الوصفي الذي يعرض إجابات المبحوثين على عبارات دليل السلوك اللبق يتبين أن الاتجاه الأقوى لإجابات المبحوثين كان نحو العبارة الأولى التي مفادها "يستشيرني رئيس المصلحة قبل إتخاذه للقرارات التي تتعلق بي"، ولها اتجاه إيجابي بمتوسط حسابي بلغ 3.66 بانحراف معياري بلغ 1.23 ، تليها العبارة الثانية التي مفادها "يحرص رئيس المصلحة على إشاعة روح التعاون بين الموظفين"، ولها اتجاه إيجابي بمتوسط حسابي بلغ 3.52 بانحراف معياري بلغ 1.16، تليها العبارة الثالثة التي مفادها "يتيح لي رئيس المصلحة المجال لمناقشة القرارات التي يتخذها"، ولها اتجاه سلبي بمتوسط حسابي بلغ 2.85 بانحراف معياري بلغ 1.16.

- **تحليل عبارة " يستشيرني المشرف قبل إتخاذه للقرارات التي تتعلق بي":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 3.66 بانحراف معياري بلغ 1.23، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المؤسسة المينائية بسكيكدة تعتمد على نظام اتصالي يراعي رجع الصدى ويحلل رسائل المستقبل، ولا يكتفي بالاتصال النازل الذي يتمثل في القرارات والأوامر.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية، أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان من أبرزها متغير شهادة عمل العامل مقارنة بشهادة المشرف.

- جدول رقم (79) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الشهادة مقارنة بشهادة المشرف واستشارته للعامل قبل اتخاذ القرارات:

			يستشيرني المشرف قبل إتخاذه للقرارات التي تتعلق بي			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الشهادة مقارنة بشهادة المشرف	أقل من شهادته	التكرار	20	18	50	88	3.61
		النسبة	22,7%	20,5%	56,8%	100,0%	
	مساوية لشهادته	التكرار	11	12	38	61	3.57
		النسبة	18,0%	19,7%	62,3%	100,0%	
	أعلى من شهادته	التكرار	1	6	16	23	4.08
		النسبة	4,3%	26,1%	69,6%	100,0%	
المجموع		التكرار	32	36	104	172	3.66
		النسبة	18,6%	20,9%	60,5%	100,0%	

حيث تبين الشواهد الإحصائية أنه ورغم اتفاق كل العمال على مشرفهم يستشيرهم إلا أن من لهم شهادة أعلى من شهادة مشرفهم كانت نسبتهم أعلى من الفئتين الباقيتين. وهذا يدل على تقدير المشرفين لكفاءة وحكمة العمال ذوو الشهادات العليا، بالإضافة لاعتبارهم مشرفين مستقبليين يجب تقديرهم واحترام آراءهم وتثمينها.

- **تحليل عبارة " يحرص المشرف على إشاعة روح التعاون بين الموظفين ":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 3.52 بانحراف معياري بلغ 1.16، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المؤسسة المينائية بسكيكدة تعمل على نشر التعاون بين عمالها وزيادة التنسيق فينهم، سعيا منها لتكوين حلقات جودة تساهم في تحسين جودة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بدرجة أكبر.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية، أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان من أبرزها متغير الأقدمية. حيث يتضح من البيانات الإحصائية المتحصل عليها أن من لهم أقدمية أقل من 19 سنة لهم اتجاه ايجابي نحو كون المشرف يعمل على إشاعة روح التعاون بين العمال، بينما من لهم أقدمية أكثر من 19 سنة لهم اتجاه سلبي نحو هذه العبارة.

- جدول رقم (80) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية وحرص المشرف على إشاعة روح التعاون بين الموظفين:

			يحرص المشرف على إشاعة روح التعاون بين الموظفين			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	التكرار	14	27	52	93	3.66
		النسبة	15,1%	29,0%	55,9%	100,0%	
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	10	13	35	58	3.60
		النسبة	17,2%	22,4%	60,3%	100,0%	
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	9	8	4	21	2.61
		النسبة	42,9%	38,1%	19,0%	100,0%	
المجموع		التكرار	33	48	91	172	3.52
		النسبة	19,2%	27,9%	52,9%	100,0%	

يمكن تفسير هذه الفوارق بين العمال من حيث الأقدمية إلى كون العمال ذوو الأقدمية الأكبر لهم توقعات أعلى لما على المشرف القيام به من أجل نشر روح التعاون بين العمال، وهذا بسبب عملهم مع عدد من المشرفين ومقارنة طرقهم مع طرق مشرفهم الحالي، بالإضافة لما ينتظرونه منه من تقدير لخبرتهم المكتسبة، والتي يرون أن عليه أن يوفر جوا خاصا لينقلوها لزملائهم الجدد.

كما يمكن إرجاع هذه الفوارق لكون العمال القدامى يمرون بمرحلة انسحاب من المؤسسة، حيث أنه من الممكن أن يكونوا هم من لا ينشدون التعاون وليس المشرف، فالعامل في آخر مساره المهني يسعى للتقليل من اندماجه في المؤسسة والتركيز أكثر على الأعمال الاستشارية.

- **تحليل عبارة "يتيح لي المشرف المجال لمناقشة القرارات التي يتخذها":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 2.85 بانحراف معياري بلغ 1.16، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المشرفين في المؤسسة المينائية بسكيكدة ورغم سعيهم لاستشارة العمال قبل اتخاذ القرارات التي تعلق بهم فإنهم يتجنبون مناقشة تلك القرارات معهم بعد اتخاذها، لما يساهم به ذلك من تسيب ومعارضة غالبا ما تكون منطلقة من أسباب ذاتية تتعلق بالعامل ولا تراعي ظروف العمل والمؤسسة وأهدافها.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية، أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات

كان أبرزها متغير طبيعة العلاقة مع المشرف، حيث يلاحظ من خلال الشواهد الإحصائية أن اتجاه المبحوثين نحو درجة إتاحة المشرف لهم فرصة مناقشة القرارات التي يتخذها يتناسب طرديا مع قوة العلاقة مع المشرف.

- **جدول رقم (81) يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف وإتاحته المجال لمناقشة القرارات:**

			يتيح لي المشرف المجال لمناقشة القرارات التي يتخذها			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
طبيعة العلاقة مع المشرف	مسؤول	التكرار	45	40	20	105	2.65
		النسبة	42,9%	38,1%	19,0%	100,0%	
	زميل	التكرار	14	24	12	50	2.96
		النسبة	28,0%	48,0%	24,0%	100,0%	
	صديق	التكرار	1	6	10	17	3.70
		النسبة	5,9%	35,3%	58,8%	100,0%	
المجموع		التكرار	60	70	42	172	2.85
		النسبة	34,9%	40,7%	24,4%	100,0%	

حيث يمكن الملاحظة أنه كلما مالت هذه العلاقة إلى اللارسمية كان الاتجاه أكثر ايجابية، حيث يكون الاتجاه سلبيا عند من يعتبرون مشرفهم مسؤولا أو زميلا، بينما تكون إيجابية عند من يعتبرونه صديقا. ترجع هذه الفروق لكون المشرفين عادة ما يتجنبون فتح نقاش حول قراراتهم بعد اتخاذها تجنبا للجدال مع العمال الذين لا تجمعهم بهم علاقة غير رسمية والذي لن يغير شيئا من قراراتهم، بينما يمكنهم فتح النقاش مع من يعتبرونهم أصدقاءهم والذي يكون نقاشا غير رسمي.

3 – تحليل نتائج دليل شرح الإجراءات:

- **جدول رقم (82) يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل شرح الإجراءات:**

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يقدم لي المشرف تبريرات للقرارات التي يتخذها والمتعلقة بعملي	8	23	39	55	47	3,64	1,15
		4,7	13,4	22,7	32,0	27,3		
2	يتيح لي المشرف فرصة التعبير عن رأيي فيما يخص القرارات التي يتخذها	20	16	38	44	54	3,56	1,33
		11,6	9,3	22,1	25,6	31,4		
3	يشرح لي المشرف القرارات التي يتخذها	12	22	60	36	42	3,43	1,19
		7,0	12,8	34,9	20,9	24,4		
المتوسط العام للدليل							**3,54**	**1,22**

من خلال الجدول الوصفي الذي يعرض إجابات المبحوثين على عبارات دليل شرح الإجراءات يتبين أن الاتجاه الأقوى لإجابات المبحوثين كان نحو العبارة الأولى التي مفادها "يقدم لي رئيس المصلحة تبريرات للقرارات التي يتخذها ولمتعلقة بعملي"، باتجاه ايجابي ومتوسط حسابي بلغ 3.64 بانحراف معياري بلغ 1.15، تليها العبارة الثانية التي مفادها "يتيح لي رئيس المصلحة فرصة التعبير عن رأيي فيما يخص القرارات التي يتخذها"، باتجاه ايجابي ومتوسط حسابي بلغ 3.56 بانحراف معياري بلغ 1.33، تليها العبارة الثالثة التي مفادها "يشرح لي رئيس المصلحة القرارات التي يتخذها"، باتجاه ايجابي ومتوسط حسابي بلغ 3.43 بانحراف معياري بلغ 1.19.

- **تحليل عبارة " يقدم لي المشرف تبريرات للقرارات التي يتخذها والمتعلقة بعملي":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 3.64 بانحراف معياري بلغ 1.15، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المشرفين في المؤسسة المينائية بسكيكدة يحاولن تبرير القرارات المتخذة في حق العمال، في محاولة منهم لشرح أوجه الغموض التي يمكن أن تميز تلك القرارات، أو توضيح جوانب منها كانت خافية على العامل، في محاولة للتقليل من سوء الفهم الذي قد ينتج عن قرارات غير مفهومة وغامضة.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية، أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان من أبرزها متغير طبيعة العلاقة مع المشرف. حيث يتضح من خلال التحليل الإحصائي أن هذا الاتجاه يتناسب طرديا مع قوة العلاقة بين الطرفين.

- **جدول رقم (83) يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف وتبريره للقرارات التي يتخذها:**

			يقدم لي المشرف تبريرات للقرارات التي يتخذها ولمتعلقة بعملي			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
طبيعة العلاقة مع المشرف	مسؤول	التكرار	21	26	58	105	3.62
		النسبة	20,0%	24,8%	55,2%	100,0%	
	زميل	التكرار	9	9	32	50	3.54
		النسبة	18,0%	18,0%	64,0%	100,0%	
	صديق	التكرار	1	4	12	17	4.00
		النسبة	5,9%	23,5%	70,6%	100,0%	
المجموع		التكرار	31	39	102	172	3.64
		النسبة	18,0%	22,7%	59,3%	100,0%	

حيث يلاحظ أنه كلما مالت هذه العلاقة إلى اللارسمية كان الاتجاه أكثر ايجابية. ويمكن إرجاع هذه الفروق لكون المشرفين عادة ما يحاولون تبرير قراراتهم للأشخاص الذين تربطهم معهم علاقات قوية وأحيانا غير رسمية حتى لا تتأثر تلك العلاقات بظروف العمل وعلاقاته الرسمية. حيث لا يحتاج المشرف لتبرير قرار يحترم القانون الداخلي للمؤسسة، لكن من جهة أخرى فإذا لم يبرره سيعتبر العامل ذلك القرار على أنه مجحف في حقه خصوصا إذا كان لا يعرف الأسباب التي دفعت بالمشرف لاتخاذه.

- **تحليل عبارة "يتيح لي المشرف فرصة التعبير عن رأيي فيما يخص القرارات التي يتخذها":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 3.56 بانحراف معياري بلغ 1.33، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المشرفين في المؤسسة المينائية بسكيكدة يحاولون إعطاء الفرصة للعامل للتعبير عن رأيه فيما يخص الإجراءات والقرارات، في محاولة منهم لرصد الاختلالات أو الأخطاء التي يمكن أن تشوب القرارات المتخذة، أو توضيح جوانب منها كانت خافية على المشرف، في محاولة للتقليل من سوء الفهم الذي قد ينتج عنه تصرفات غير منتجة من طرف العاملين.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير العمر، حيث يتبين من خلال الشواهد الإحصائية أن العمال من الفئة

العمرية التي تتراوح بين 32 و 45 سنة هم الأكثر ايجابية من حيث اتجاههم لهذه العبارة، تليها الفئة العمرية للعمال الأقل من 31 سنة، بينما من يبلغون ما بين 46 و60 سنة كانوا أصحاب أقل اتجاه إيجابي.

- **جدول رقم (84) يوضح الفروق الإحصائية من حيث العمر وإتاحة المشرف للعامل فرصة للتعبير:**

			يتيح لي المشرف فرصة التعبير عن رأيي فيما يخص القرارات التي يتخذها			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
العمر	من 18 إلى 31 سنة	التكرار	9	12	18	39	3.58
		النسبة	23,1%	30,8%	46,2%	100,0%	
	من 32 إلى 45 سنة	التكرار	20	15	68	103	3.42
		النسبة	19,4%	14,6%	66,0%	100,0%	
	من 46 إلى 60 سنة	التكرار	7	11	12	30	3.23
		النسبة	23,3%	36,7%	40,0%	100,0%	
المجموع		التكرار	36	38	98	172	3.43
		النسبة	20,9%	22,1%	57,0%	100,0%	

هذه النتائج توضح أن العملية الاتصالية الراجعة بين المشرف والعامل تكون في مسار تحسني عند عمال الفئتين العمريتين الأولى والثانية ثم تتراجع إلى أضعف مستوياتها العمال الأكبر سنا. وقد يرجع هذا ليس لتغير معاملة المشرف للعمال كبيري السن، بقدر ما يتعلق بتوقعات المنتمين لهذه الشريحة العمرية، التي ينتظر أصحابها تقديرا أكبر واستشارة أكثر لهم من طرف المشرف الذي قد يكونون في أحيان كثيرة أكبر منه عمرا وأقدمية، وهذا ما لا يستطيع المشرفون تقديمه لهم لأنه سيشكل تمييزا بين الفئات العمرية يؤدي لتقدير سلبي لعدالة تعامله من طرف بقية العمال.

- **تحليل عبارة "يشرح لي المشرف القرارات التي يتخذها":**

بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه العبارة 3.43 بانحراف معياري بلغ 1.19، ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المشرفين في المؤسسة المينائية بسكيكدة يحاولن شرح القرارات المتخذة في حق العمال، في محاولة منهم لتوضيح أوجه الغموض التي يمكن أن تميز تلك القرارات، أو توضيح جوانب منها كانت خافية على العامل، في محاولة للتقليل من سوء الفهم الذي قد ينتج عن قرارات غير مفهومة وغامضة.

تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير شهادة العامل مقارنة بشهادة المشرف. حيث تبين من خلال التحليل الإحصائي أن المشرفين يميلون لشرح قراراتهم لمن لهم شهادة أقل منهم، ونقل هذه النسبة عند من يملكون شهادة مساوية لشهادتهم أو أعلى منها.

- **جدول رقم (85) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الشهادة مقارنة بشهادة المشرف وشرح المشرف للقرارات:**

			يشرح لي المشرف القرارات التي يتخذها			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الشهادة مقارنة بشهادة المشرف	أقل من شهادته	التكرار	18	27	43	88	3.60
		النسبة	20,5%	30,7%	48,9%	100,0%	
	مساوية لشهادته	التكرار	13	21	27	61	3.47
		النسبة	21,3%	34,4%	44,3%	100,0%	
	أعلى من شهادته	التكرار	3	12	8	23	3.60
		النسبة	13,0%	52,2%	34,8%	100,0%	
المجموع		التكرار	34	60	78	172	3.56
		النسبة	19,8%	34,9%	45,3%	100,0%	

حيث يمكن تفسير هذه النتائج بكون المشرف ينطلق من فكرة مفادها عدم تطلب العمال ذوي الشهادة المساوية لشهادته أو الأعلى منها لشرح قراراته بقدر العمال ذوي الشهادة الأقل والذين قد لا يفهمون المغزى من القرار أو الخلفيات التنظيمية والأسباب القانونية لاتخاذه، كما أن العمال الذين لهم شهادة مساوية أو تفوق تلك التي يمتلكها المشرف غالبا ما يكونون من العاملين معه ولهم احتكاك دائم به واطلاع على خلفيات القرارات التي يتخذها، بينما كثير ممن لهم شهادة أقل يكون مكان عملهم بعيدا وقد يكون في الورشات بحث يقل تواصلهم به ومعرفتهم بأسباب القرارات التي يتخذها بحقهم.

4- تحليل نتائج دليل الصدق في التعامل:

- **جدول رقم (86) يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل الصدق في التعامل:**

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتعامل معي المشرف بصراحة	13	15	33	49	62	3,77	1,24
		7,6	8,7	19,2	28,5	36,0		

من خلال الجدول الوصفي الذي يعرض إجابات المبحوثين على عبارات دليل الصدق في التعامل يتبين تجاه المبحوثين كان نحو ايجابيا نحو العبارة التي مفادها يتعامل معي المشرف بصراحة، بمتوسط حسابي بلغ 3.77 بانحراف معياري بلغ 1.24.

ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون المشرفين في المؤسسة المينائية بسكيكدة يحاولن التعامل بصراحة وشفافية مع العمال، في محاولة منهم لمنع ظهور أي غموض يمكن أن يعتري العلاقة بينهم وبين العمال، بالإضافة للتقليل من سوء الفهم الذي قد ينتج عن قرارات غير مفهومة وغامضة.

وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير العمر، حيث يتبين من خلال الشواهد الإحصائية أن العمال من الفئة العمرية التي تتراوح بين 32 و 45 سنة هم الأكثر ايجابية من حيث اتجاههم لهذه العبارة، تليها الفئة العمرية للعمال الأقل من 31 سنة، بينما من يبلغون ما بين 46 و60 سنة كانوا أصحاب أقل اتجاه إيجابي.

- جدول رقم (87) يوضح الفروق الإحصائية من حيث العمر وتعامل المشرف بصراحة:

			يتعامل معي رئيس المصلحة بصراحة			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
العمر	من 18 إلى 31 سنة	التكرار	3	12	24	39	3.84
		النسبة	7,7%	30,8%	61,5%	100,0%	
	من 32 إلى 45 سنة	التكرار	16	16	71	103	3.82
		النسبة	15,5%	15,5%	68,9%	100,0%	
	من 46 إلى 60 سنة	التكرار	9	5	16	30	3.46
		النسبة	30,0%	16,7%	53,3%	100,0%	
المجموع		التكرار	28	33	111	172	3.77
		النسبة	16,3%	19,2%	64,5%	100,0%	

هذه النتائج توضح أن درجة إدراك العامل لصراحة مشرفه تكون في مسار تحسني عند عمال الفئتين العمريتين الأولى والثانية ثم تتراجع إلى أضعف مستوياتها العمال

الأكبر سنا. ولا يرجع هذا لمعاملة المشرف للعمال كبيري السن بصراحة أقل، بقدر ما يتعلق بخبرات المنتمين لهذه الشريحة العمرية، التي جرب أصحابها العديد من المشرفين ومرت عليهم تجارب كثيرة في التعامل معهم، جعلت منهم لا يثقون في تعاملات المشرف التي يعتبرونها غالبا ما تخفي في طياتها الكثير من النتائج السلبية عليهم من وجهة نظرهم، فهم يعتبرونه في النهاية ممثلا للمؤسسة وحريصا على مصالحها قبل مصالحهم الشخصية.

بالإضافة لمتغير العمر، تبين الشواهد الإحصائية أن الاتجاه نحو صراحة المشرف يتأثر بطبيعة علاقته مع العامل، حيث يزداد هذا الاتجاه ايجابية كلما توطدت العلاقة بينهما.

- **جدول رقم (88) يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف وتعامل المشرف بصراحة:**

			يتعامل معي المشرف بصراحة			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
طبيعة العلاقة مع المشرف	مسؤول	التكرار	27	16	62	105	3.55
		النسبة	25,7%	15,2%	59,0%	100,0%	
	زميل	التكرار	0	15	35	50	3.98
		النسبة	0,0%	30,0%	70,0%	100,0%	
	صديق	التكرار	1	2	14	17	4.47
		النسبة	5,9%	11,8%	82,4%	100,0%	
المجموع		التكرار	28	33	111	172	3.77
		النسبة	16,3%	19,2%	64,5%	100,0%	

ويعود هذا التدرج في العلاقة إلى أن المشرف تتدرج مصارحته أكثر كلما وثق فيمن سيصارحه، وتكون هذه الثقة أعلى عند من يعتبرهم أصدقاء له. كما أن مستوى الثقة في صراحة المشرف من طرف العمال يكون أعلى كلما كان انطباعهم بأنهم يرتبطون معه في علاقة إنسانية، وليس فقط مهنية، حيث أن العلاقة الإنسانية واللارسمية مع المشرف تكون في أقل درجاتها عند من يعتبرونه مشرفا فقط.

خلاصة:

أفرزت عملية التحليل الإحصائي لاتجاهات المبحوثين نحو متغير العدالة التنظيمية عددا من النتائج منها ما يتعلق باتجاهات المبحوثين نحو عبارات العدالة التنظيمية، ومنها ما يتعلق بالفروق بين الفئات العمالية المختلفة.

بالنسبة للاتجاه نحو العبارات فقد تم التوصل إلى أن اتجاه المبحوثين نحو أبعاد العدالة التنظيمية كان في أغلبه ايجابيا، خصوصا دليلي الأخلاق في بعد عدالة الإجراءات، والاحترام في بعد عدالة التعامل بمتوسط إجابات بلغ 3.88 و4.40 على التوالي. مما يدعم فكرة وجود درجة عالية من العدالة التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، واتسام المشرفين بها بسلوكيات تحترم العامل، وقرارات تراعي حقوقه الوظيفية ولا تميز بينه وبين زملاءه.

فيما يتعلق بالفروق الإحصائية بين الفئات المختلفة من المبحوثين، فيمكن ملاحظة أن جنس المبحوث يحدد درجة إدراكه للعدالة التنظيمية، حيث يلاحظ أن الذكور أكثر اتجاها لوجود عدالة تنظيمية داخل المؤسسة مقارنة بالإناث. حيث كان اتجاه الذكور نحو تناسب مهامهم مع قدراتهم واهتمام المشرف بحقوقهم واتخاذه لقراراته المتعلقة بهم بناء على معلومات دقيقة أقوى من اتجاه الإناث. وهذا يدل على نظرة سلبية من الإناث إلى العدالة التنظيمية، وعدم ثقتهم في قدرتهم على انجاز مهامهم مقارنة بزملائهم الذكور.

كما وجد أن الإطارات أكثر اتجاهات نحو وجود العدالة، خصوصا فيما يتعلق بمراعاة المشرف لمصالحهم الشخصية وعدم تفاجئهم من هذه القرارات. وفي نفس الوقت كان أعوان التحكم هم الفئة الأقل إدراكا للعدالة التنظيمية، بدرجة أقل حتى من أعوان التنفيذ. هذه النتيجة تؤكد على العامل الاجتماعي والنفسي لتقييم درجة العدالة، والتي تقوم على المقارنة بين من يعتبرهم العاملون أندادا لهم، وعدم اعتماد التقييم فقط على الوقائع الموضوعية والتنظيمية كظروف العمل والأجر.

يلاحظ أيضا من خلال التحليل الإحصائي أن من يعتبرون أنفسهم في علاقة صداقة مع المشرف كانوا أكثر إدراكا للعدالة التنظيمية كمراعاة المشرف لظروفهم الخاصة وتبرير قراراته لهم وتعامله معهم بصراحة. بينما كانت درجة العدالة التنظيمية عند من يعتبرونه زميلا الأضعف، مقارنة حتى بمن يعتبرونه مسؤولا. وهذا يدل على أن العامل الذي يعتبر مشرفه ندا له يتسم بتقييم أكثر صرامة لتصرفات هذا الأخير، وينطلق في علاقته دون أي خضوع مثل من يعتبرونه مسؤولا، ولا أي تنازل مثل من يعتبرونه صديقا.

كما تم التوصل إلى أن من لهم شهادة أعلى من المشرف لهم إدراك للعدالة أضعف ممن لهم شهادة مساوية أو أقل منه، حيث يرى هؤلاء أنه من المفروض أن لا يشرف عليهم من هو أقل منهم مستوى علم. ونفس الشيء بالنسبة لمن لهم أقدمية أعلى من المشرف، حيث كان لهم إدراك للعدالة التنظيمية أقل ممن لهم أقدمية أقل منه، نظرا لمقارنتهم بين طريقة إشرافه وطريقة إشراف من سبقوه.

بالإضافة إلى ما سبق تم التوصل إلى ان العمال الذين لهم أعلى أقدمية في المؤسسة لهم أقل إدراك لوجود عدالة تنظيمية بها، ونفس الشيء بالنسبة للعمال الأكبر سنا. حيث ينتظرون من المؤسسة أكثر مما يتوقعه منها من هم أقل أقدمية وسنا، بسبب ما يعتبرون أنهم راكموه من خبرة وقدموه من خدمات للمؤسسة.

وفي الأخير اتضح أيضا أن العمال المنخرطين في النقابة لهم إدراك أكثر إيجابية للعدالة التنظيمية مقارنة بالآخرين الذين ليس لهم انخراط بها، ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون المشرفين يتعاملون مع الفئة الأولى بحذر شديد، لما قد يؤدي إليه أي سلوك غير عادل معهم من نتائج سلبية على المشرف.

الفصل السابع:

التشخيص الإمبريقي لأشكال الصراع

الفصل السابع: التشخيص الامبريقي لأشكال الصراع

تمهيد

أولا: تحليل نتائج بعد صراع المهمة

1 – تحليل نتائج دليل الاختلاف في الأفكار.

2 – تحليل نتائج دليل الاختلاف في التخطيط.

ثانيا: تحليل نتائج بعد صراع العملية

1 – تحليل نتائج دليل ضعف التنسيق.

2 – تحليل نتائج دليل الاختلاف في التنفيذ.

ثالثا: تحليل نتائج بعد صراع العلاقة

1 – تحليل نتائج دليل التجنب.

2 – تحليل نتائج دليل ضعف الانسجام.

3 – تحليل نتائج دليل التوتر.

خلاصة

تمهيد

يعتبر التحليل الإحصائي للنتائج التي تم جمعها من مجتمع الدراسة مرحلة لا تقل أهمية عن تلك الخاصة بالتأصيل النظري للمتغيرات، وفي هذا الإطار جاء هذا الفصل كمحاولة لوصف متغير الصراع التنظيمي عن طريق تحليله لأبعاد وأدلة تم قياسها عن طريق عبارات تمت صياغتها لتكون سهلة الفهم وغير قابلة للتأويل.

بالإضافة إلى مقاطعة النتائج المحصل عليها في كل عبارة مع سؤال أو أسئلة شخصية تم الحصول على فروق مهمة بين فئاتها من حيث اتجاهاتهم نحو العبارات. لكن تجدر الإشارة إلى أن هذه الفروق لم تحسب إحصائيا نظرا لعدم اتصاف المعاينة التي نتجت عنها عينة الدراسة بالعشوائية، وهو أهم شرط لحساب دلالة الفروق.

كما أنه في الجداول المتقاطعة بين الأسئلة الشخصية والعبارات تم دمج الوزنين "معارض بشدة" و"معارض" مع بعضهما في وزن تم تسميته "معارضون"، ونفس الشيء للوزنين "موافق بشدة" و"موافق" حيث تم دمجهما في فئة إسمها "موافقون"، وهذا من أجل قراءة أسهل للجداول وتقليص عدد خاناتها الداخلية من 25 خانة إلى 09 خانات، مع الاعتماد في حساب متوسطات فئات الأسئلة الشخصية على الأوزان الخمسة وليس على ثلاثة أوزان.

أولا: تحليل نتائج بعد صراع المهمة

في هذا العنصر سيتم التطرق لتحليل بعد صراع المهمة الذي يضم دليلين هما دليل الاختلاف في الأفكار والاختلاف في التخطيط.

1 – تحليل نتائج دليل الاختلاف في الأفكار:

- **جدول رقم (89) يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل الاختلاف في الأفكار:**

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أفكاري تختلف عن أفكار زملائي	11	18	90	35	18	3,18	0,98
		6,4	10,5	52,3	20,3	10,5		
2	يتم الاستحواذ على أفكاري في العمل من طرف زملائي	41	48	53	16	14	2,50	1,19
		23,8	27,9	30,8	9,3	8,1		
3	تختلف وجهات نظري حول العمل مع وجهات نظر زملائي	24	62	71	10	5	2,48	0,91
		14,0	36,0	41,3	5,8	2,9		
4	أختلف مع زملائي حول الهدف من المهام التي نقوم بها	47	72	40	7	6	2,15	0,98
		27,3	41,9	23,3	4,1	3,5		
المتوسط العام للدليل							**2,58**	**1,01**

من خلال الجدول يتبين أن متوسط اتجاه المبحوثين نحو عبارات الدليل الاختلاف في الافكار بلغ 2.58 ويدل على وجود اتجاه سلبي نحو الصراع. حيث حصلت عبارة "أفكاري تختلف عن أفكار زملائي" على أعلى متوسط بلغ 3.18 وعلى انحراف معياري قدر بـ 0.98 ، تليها عبارة "يتم الاستحواذ على أفكاري في العمل من طرف زملائي" بمتوسط 2.50 وانحراف معياري قدر بـ 1.19 ، ثم عبارة "تختلف وجهات نظري حول العمل مع وجهات نظر زملائي" بمتوسط 2.48 وانحراف معياري قدر بـ 0.91 ، وأخيرا عبارة "أختلف مع زملائي حول الهدف من المهام التي نقوم بها" بمتوسط 2.15 وانحراف معياري قدر بـ 0.98 .

- **تحليل عبارة "أفكاري تختلف عن أفكار زملائي":**

بالنسبة لهذه العبارة التي تحصلت على متوسط بلغ 3.18 وعلى انحراف معياري قدر بـ 0.98، يلاحظ أن اتجاه المبحوثين نحوها كان ايجابيا، وقد ترجع هذه النتيجة لكون العمال بالمؤسسة الميناائية بسكيكدة عبارة عن مزيج من فئات عمرية مختلفة، تتفاوت من حيث أقدميتها وأصولها الاجتماعية والاقتصادية، ولكل منهم أهداف يسعى لتحقيقها.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي في محاولة لتحديد سبب تشتت الإجابات عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين مع العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير الأقدمية . حيث تثبت الشواهد الإحصائية أن الاتجاه نحو العبارة يتناقص بتناقص أقدمية العامل.

- **جدول رقم (90) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية واختلاف الأفكار مع أفكار الزملاء:**

			أفكاري تختلف عن أفكار زملائي			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الاقدمية	أقل من 10 سنوات	التكرار	16	50	27	93	**3.08**
		النسبة	17,2%	53,8%	29,0%	100,0%	
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	8	33	17	58	**3.27**
		النسبة	13,8%	56,9%	29,3%	100,0%	
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	5	7	9	21	**3.33**
		النسبة	23,8%	33,3%	42,9%	100,0%	
المجموع		التكرار	29	90	53	172	**3.18**
		النسبة	16,9%	52,3%	30,8%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن العامل كلما ازدادت أقدميته يزداد شعوره بكونه مختلفا عن زملائه من حيث الأفكار، وهذا يرجع للتراكمات التي حدثت لديه عبر سنين خدمته في المؤسسة من تجارب وعلاقات وخبرات، تجعل أفكاره غير أفكار من توظفوا حديثا، حيث يفكر هؤلاء بدون خلفيات ثقافية، ويعتبرون في مرحلة استكشاف للمؤسسة ولثقافتها التنظيمية وبيئتها الداخلية، ليفهموها ويتأثروا ويؤثروا بها كلما زادت أقدميتهم فيها.

- **تحليل عبارة "يتم الاستحواذ على أفكاري في العمل من طرف زملائي":**

بالنسبة لهذه العبارة التي تحصلت على متوسط 2.50 وانحراف معياري قدر بـ1.19، يلاحظ أن اتجاه المبحوثين نحوها كان سلبيا، وقد ترجع هذه النتيجة لكون إدارة المؤسسة الميناائية بسكيكدة تحرص على وجود تقسيم في العمل يقلل من التداخلات في صلاحيات العمال، مما يقلل حالات التنافس الذي يدفع بالعمال للاستحواذ على أفكار بعضهم البعض، كما يدل هذا على وجود قنوات تسمح لهم بإيصال أفكارهم بطريقة تحمي ملكيتهم لها.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي في محاولة لتحديد سبب تشتت الإجابات عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين مع العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير العلاقة مع المشرف. حيث تثبت الشواهد الإحصائية أن اتجاهات المبحوثين نحو العبارة تتزايد بتزايد قوة علاقتهم بالمشرف، فهي تكون الأضعف عند من يعتبرونه مسؤولا، والأقوى عند من يعتبرونها صديقا.

- جدول رقم (91) يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف واستحواذ الزملاء على أفكار العامل:

			يتم الاستحواذ على أفكاري في العمل من طرف زملائي			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
طبيعة العلاقة مع المشرف	مسؤول	التكرار	57	36	12	105	**2.46**
		النسبة	54.3	34,3%	11,4%	100,0%	
	زميل	التكرار	25	13	12	50	**2.48**
		النسبة	50	26,0%	24,0%	100,0%	
	صديق	التكرار	7	4	6	17	**2.76**
		النسبة	41.2	23,5%	35,3%	100,0%	
المجموع		التكرار	89	53	30	172	**2.50**
		النسبة	51,7%	30.8	17,4%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن العلاقة القوية مع المشرف والتي تكون في أحيان كثيرة غير رسمية توفر فضاء أسهل لتبادل الأفكار بينه وبين العامل، مما يسمح له بتبني أفكار هذا

الأخير، والذي قد يكون دون رضاه. حيث من جهة أخرى يتجنب العمال الذين يعتبرون المشرف مسؤولا تربطهم به علاقات رسمية تبادل الأفكار معه، إما لقلة الاحتكاك به من جهة، أوخوفهم من أن يستحوذ على أفكارهم من جهة أخرى، أو حتى تجنبهم الوقوع في إحراج في حال كانت أفكارهم لا ترقى حسبه للتبني.

- **تحليل عبارة "تختلف وجهات نظري حول العمل مع وجهات نظر زملائي":**

بالنسبة لهذه العبارة التي تحصلت على بمتوسط 2.48 وانحراف معياري قدر بـ0.91، يلاحظ أن اتجاه المبحوثين نحوها كان سلبيا، وقد ترجع هذه النتيجة لكون العمال بالمؤسسة المينائية بسكيكدة يتميزون باندماج مهني عال، وتوافق مع بعضهم البعض يدل على وجود جهود مبذولة من طرف المؤسسة في توفير مناخ تنظيمي مبني على الصراحة وشرح القرارات والإجراءات المتخذة من طرف المشرفين، وهذا ما تم التأكد منه من خلال تحليل عبارات العدالة التنظيمية.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي في محاولة لتحديد سبب تشتت الإجابات عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير الأقدمية. حيث تثبت الشواهد الإحصائية أن الاتجاه نحو هذه العبارة يكون أقوى عند الفئة الأولى بمتوسط بلغ 2.49، لينخفض عند الفئة الثانية بمتوسط بلغ 2.27، ليبلغ الاتجاه أشد قوة له بمتوسط 2.95 عند الفئة الأخيرة.

- **جدول رقم (92) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية و اختلاف وجهات النظر حول العمل مع وجهات نظر الزملاء:**

			تختلف وجهات نظري حول العمل مع وجهات نظر زملائي			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	التكرار	49	35	9	93	**2.49**
		النسبة	52.7	37.6	9,7%	100,0%	
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	30	28	0	58	**2.27**
		النسبة	51.7	48.3	0,0%	100,0%	
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	7	8	6	21	**2.95**
		النسبة	33.3	38.1	28,6%	100,0%	
المجموع		التكرار	86	71	15	172	**2.48**
		النسبة	50,0%	41,3%	8,7%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن العامل في بداية مساره المهني يتميز باختلاف فكري بينه وبين زملائه، حيث يأتي من بيئة ثقافية تختلف عن ثقافة المؤسسة وبيئتها الداخلية، لهذا فهو يرى أن هناك اختلافا بين أفكاره وأفكار زملائه خصوصا من هم أكثر أقدمية منهم. ومع الوقت يصل العامل لاندماج فكري مع ثقافة مؤسسته التنظيمية وأفكار زملائه، حيث يستبطن في منتصف مساره المهني قيم المؤسسة.

إلا أنه في أواخر هذا المسار يبدأ في الاستعداد للتقاعد، وبذلك يبحث عن جماعات أخرى ينتمي إليها بعد خروجه من المؤسسة. كما يرتفع تقديره لذاته ولخبراته، مما يجعله يرى نفسه مميزا عن زملائه، ويعتبر أفكاره تختلف عن أفكارهم لأن لهم طموحات لم تعد تهمه، فأغلب العمال في هذه المرحلة لا يتوقعون مناصب أعلى، ولا زيادة كبيرة في الأجر، عكس العمال الجدد الذين يتطلعون للحراك التنظيمي عن طريق إثبات جدارتهم في العمل.

- **تحليل عبارة "أختلف مع زملائي حول الهدف من المهام التي نقوم":**

بالنسبة لهذه العبارة التي تحصلت على بمتوسط 2.15 وانحراف معياري قدر بـ0.98، يلاحظ أن اتجاه المبحوثين نحوها كان سلبيا، وقد ترجع هذه النتيجة لكون العمال بالمؤسسة المينائية بسكيكدة لديهم انسجام فكري مرتفع حول المهام التي يقومون

بها الأهداف المرجوة منها، وهذا بسبب ما يبذله المشرفون من جهود للتعريف بالأهداف وشرحها، بالإضافة إلى تقديم المبررات لها. .

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي في محاولة لتحديد سبب تشتت الإجابات عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير الأقدمية. حيث تثبت الشواهد الإحصائية أن ترتيب الفئات من حيث الاتجاه نحو هذه العبارة هو نفسه ترتيبهم نحو العبارة السابقة مع الاختلاف من حيث القوة.

- جدول رقم (93) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية والاختلاف مع الزملاء من حيث الهدف من المهام:

			أختلف مع زملائي حول الهدف من المهام التي نقوم بها			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	التكرار	60	23	10	93	**2.25**
		النسبة	64,5%	24,7%	10,8%	100,0%	
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	49	9	0	58	**1.82**
		النسبة	84,5%	15,5%	0,0%	100,0%	
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	10	8	3	21	**2.52**
		النسبة	47,6%	38,1%	14,3%	100,0%	
المجموع		التكرار	119	40	13	172	**2.15**
		النسبة	69,2%	23,3%	7,6%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن العامل في بداية مساره المهني يتميز بجهله للإجراءات العمل وضعف خبرته المهنية والإدارية، وهذا ما يعطيه انطبعا بعدم نجاعة الأهداف التي توضع من طرف زملائه في العمل، لأنه لا يفهمها ويقيمها من وجهة نظر خبرته المتواضعة. أما في المرحلة الثانية من مساره المهني فيقل الاختلاف مع الزملاء نظرا لتحكم العامل في عمله واطلاعه على كل جوانبه واحتكاكه بالمصالح التي يتعامل معها بصفة دورية، مما يعطيه نظرة أشمل تساعده على فهم الأهداف الموضوعة الغاية منها.

بينما في المرحلة الأخيرة من المسار المهني، يتميز العامل نظرا للثقة المرتفعة في خبرته وتجاربه المتراكمة بآراء تختلف عن بقية الزملاء، ناتجة عن محددات قد لا

يأخذونها في الحسبان عند تحديد الأهداف. ومن جهة أخرى قد يعود هذا الاختلاف بسبب اعتقاد عمال هذه الفئة بأنه لم تتم استشارتهم كفاية أو لم يتم الأخذ بآرائهم حول الأهداف المسطرة، مما يعطي بعدا ذاتيا للاتجاه نحو هذه العبارة.

كما تبين أيضا من خلال التحليل الإحصائي تأثر إجابات المبحوثين على العبارة بمتغير العلاقة مع المشرف، حيث كان اضعف اتجاه نحو العبارة بمتوسط 2.00 عند من يعتبرونه صديقا لهم، تليها فئة العمال الذين يعتبرونه مسؤولا، بينما كان أقوى اتجاه عند من يعتبرون المشرف زميلا لهم.

- **جدول رقم (94) يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف والاختلاف مع الزملاء من حيث الهدف من المهام:**

			أختلف مع زملائي حول الهدف من المهام التي نقوم بها			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
العلاقة مع المشرف	مسؤول	التكرار	71	28	6	105	**2.12**
		النسبة	67,6%	26,7%	5,7%	100,0%	
	زميل	التكرار	34	10	6	50	**2.24**
		النسبة	68,0%	20,0%	12,0%	100,0%	
	صديق	التكرار	14	2	1	17	**2.00**
		النسبة	82,4%	11,8%	5,9%	100,0%	
المجموع		التكرار	119	40	13	172	**2.15**
		النسبة	69,2%	23,3%	7,6%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن العمال الذين يتعاملون مع المشرف بمبدأ الندية، والذين تكون علاقتهم به لا هي علاقة خضوع ولا هي علاقة صداقة غير رسمية، يتميزون بمعارضة أشد واختلاف أقوى مع آراء الزملاء حول الأهداف المسطرة في العمل. حيث لا يعتبرون آراء المشرف نهائية، بل ينظرون إليها على أنها قابلة للأخذ والرد والنقاش، عكس من يعتبرونه مسؤولا يأتمرون بأوامره ويطبقون خططه ويعملون لتحقيق أهدافه.

بينما من يعتبرونه صديقا يلاحظ على أنهم الفئة الأقل مقاومة للأهداف التي يضعها المشرف، نظرا للعلاقة القوية التي تربط بينهم من جهة، والتي تجعل أية معارضة من طرفهم تفهم منه على أنها تخريب لتلك الصداقة، ومن جهة أخرى أنهم وبسبب علاقاتهم

الغير رسمية معه يمكن أن يكون لهم تأثير أكبر من غيرهم في تحديد الأهداف خلال النقاشات الغير رسمية خارج أوقات العمل.

2- تحليل نتائج دليل الاختلاف في التخطيط:

- جدول رقم (95) يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل الاختلاف في التخطيط:

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أختلف مع زملائي في الحلول التي يختارونها لحل المشاكل المتعلقة بالعمل	9	36	81	37	9	3,01	0,92
		5,2	20,9	47,1	21,5	5,2		
2	أختلف مع زملائي حول القرارات التي يتخذونها في العمل	14	30	91	14	23	3,01	1,06
		8,1	17,4	52,9	8,1	13,4		
3	أختلف مع زملائي في تفسير البيانات المتعلقة بالعمل	41	62	53	11	5	2,28	0,99
		23,8	36,0	30,8	6,4	2,9		
المتوسط العام للدليل							**2,77**	**0,99**

من خلال الجدول يتبين أن متوسط اتجاه المبحوثين نحو عبارات دليل الاختلاف في التخطيط بلغ 2.77 وهذا يدل على وجود اتجاه سلبي نحو متوسط العبارات. حيث حصلت عبارة أختلف مع زملائي في الحلول التي يختارونها لحل المشاكل المتعلقة بالعمل على أعلى متوسط بلغ 3.01 وعلى انحراف معياري قدر بـ0.92 ، تليها عبارة أختلف مع زملائي حول القرارات التي يتخذونها في العمل بمتوسط3.01 وانحراف معياري قدر بـ1.06 ، وأخيرا عبارة أختلف مع زملائي في تفسير البيانات المتعلقة بالعمل بمتوسط 2.28 وانحراف معياري قدر بـ 0.99 .

- **تحليل عبارة "أختلف مع زملائي في الحلول التي يختارونها لحل المشاكل المتعلقة بالعمل":**

بالنسبة لهذه العبارة التي تحصلت على متوسط بلغ 3.01 وعلى انحراف معياري قدر بـ0.92 ، يلاحظ أن اتجاه المبحوثين نحوها كان ايجابيا، وقد ترجع هذه النتيجة لكون

العمال بالمؤسسة المينائية بسكيكدة يختلفون من حيث أقدميتهم وعمرهم، بالإضافة لاختلافهم من حيث مستواهم العلمي وتجاربهم وخبراتهم التي مروا بها طيلة مسارهم المهني، وكل هذه الفوارق تؤدي لاختيار حلول تختلف من عامل لآخر.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي في محاولة لتحديد سبب تشتت الإجابات عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين عن العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير فترة الالتحاق بالعمل مقارنة بالمشرف .

حيث تثبت الشواهد الإحصائية أن من التحقوا بالمؤسسة قبل المشرف تميزوا باتجاه سلبي نحو العبارة بمتوسط بلغ 2.77، على عكس من التحقوا بها بعده والذين كان اتجاههم نحو العبارة ايجابي بمتوسط حسابي بلغ 3.22.

- **جدول رقم (96) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الالتحاق بالمؤسسة مقارنة بالمشرف و والاختلاف مع الزملاء من حيث حلول المشاكل:**

			أختلف مع زملائي في الحلول التي يختارونها لحل المشاكل المتعلقة بالعمل			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الإلتحاق بالمؤسسة مقارنة بالمشرف	قبل الرئيس	التكرار	35	35	15	85	**2.77**
		النسبة	41,2%	41,2%	17,6%	100,0%	
	بعد الرئيس	التكرار	10	46	31	87	**3.22**
		النسبة	11,5%	52,9%	35,6%	100,0%	
المجموع		التكرار	45	81	46	172	**3.01**
		النسبة	26,2%	47,1%	26,7%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن من له أقدمية أعلى من المشرف يكون أكثر قدرة على التوافق مع الحلول التي يقدمها زملاؤه، وقد يرجع هذا إلى ما اكتسبه من تجارب من خلال تعامله مع مشرفين آخرين، حيث يتوصل مع الوقت لقناعة مفادها أنه من الأفضل التوافق مع الآخرين على الحلول وان كانت غير سليمة كلية، على أن يختلف معهم حولها فيتعطل العمل وتدخل الجماعة في صراعات تكون نتائجها أكثر سلبية من إتباع الحل الغير مناسب نسبيا.

- **تحليل عبارة "أختلف مع زملائي حول القرارات التي يتخذونها في العمل":**

بالنسبة لهذه العبارة التي تحصلت على متوسط 3.01 وانحراف معياري قدر بـ1.06 ، يلاحظ أن اتجاه المبحوثين نحوها كان ايجابي، وقد ترجع هذه النتيجة لكون العمال بالمؤسسة المينائية بسكيكدة يختلفون من حيث أقدميتهم وعمرهم، بالإضافة لاختلافهم من حيث مستواهم العلمي وتجاربهم وخبراتهم التي مروا بها طيلة مسارهم المهني، وكل هذه الفوارق تؤدي لاختيار حلول تختلف من عامل لآخر.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي في محاولة لتحديد سبب تشتت الإجابات عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين عن العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير الأقدمية. حيث تثبت الشواهد الإحصائية أن الاتجاه نحو هذه العبارة يكون ضعيفا عند الفئة الأولى بمتوسط بلغ 3.09، لينخفض عند الفئة الثانية بمتوسط بلغ 2.74، ليبلغ الاتجاه أشد قوة له بمتوسط 3.38 عند الفئة الأخيرة.

- جدول رقم (97) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية والاختلاف مع الزملاء حول القرارات التي يتخذونها:

			أختلف مع زملائي حول القرارات التي يتخذونها في العمل			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الاقدمية	أقل من 10 سنوات	التكرار	19	54	20	93	**3.09**
		النسبة	20,4%	58,1%	21,5%	100,0%	
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	21	26	11	58	**2.74**
		النسبة	36,2%	44,8%	19,0%	100,0%	
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	4	11	6	21	**3.38**
		النسبة	19,0%	52,4%	28,6%	100,0%	
المجموع		التكرار	44	91	37	172	**3.01**
		النسبة	25,6%	52,9%	21,5%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن العامل في بداية مساره المهني يتميز بجهله لمحتوى عمله والقوانين التي تؤطر هذا العمل مقارنة زملائه الأكثر خبرة، حيث يأتي من بيئة تختلف

عن بيئة المؤسسة، حيث كان قبل التحاقه بها يقرر قراراته بنفسه ولا يشاور فيها أي شخص آخر.

إلا أن هذه الحرية تتقيد بعد مدة من تواجده بالمؤسسة ، فيدرك أنه ينتمي لفريق عمل تحكمه تراتبية وتؤطره قوانين مضبوطة، لهذا فهو يرى أن هناك اختلافا في آراءه مع آراء زملائه خصوصا من هم أكثر أقدمية منهم. ومع الوقت يصل العامل لاندماج مع فريق عمله، حيث يتوافق مع آرائه ويتفق مع قراراته.

إلا أنه في أواخر هذا المسار يرتفع تقدير العامل لذاته ولخبراته، مما يجعله يرى نفسه مميزا عن زملائه، ويعتبر أفكاره تختلف عن أفكارهم ويعتبر أن قراراتهم غير صائبة لنقص خبراتهم وتجاربهم مقارنة به.

كما تثبت الشواهد الإحصائية أن الاتجاه نحو هذه العبارة يتأثر بالمستوى التنظيمي للعامل، حيث يبلغ هذا الاتجاه أوجه عند أعوان التحكم باتجاه ايجابي ومتوسط بلغ 3.46، لينخفض عند أعوان التنفيذ ليكون الاتجاه سلبيا بمتوسط بلغ 2.90، وأخيرا عند الإطارات بمتوسط حسابي بلغ 2.79.

- **جدول رقم (98) يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي والاختلاف مع الزملاء حول القرارات التي يتخذونها:**

			أختلف مع زملائي حول القرارات التي يتخذونها في العمل			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
المستوى التنظيمي	عون تنفيذ	التكرار	22	48	17	87	**2.90**
		النسبة	25,3%	55,2%	19,5%	100,0%	
	عون تحكم	التكرار	6	21	14	41	**3.46**
		النسبة	14,6%	51,2%	34,1%	100,0%	
	إطار	التكرار	16	22	6	44	**2.79**
		النسبة	36,4%	50,0%	13,6%	100,0%	
المجموع		التكرار	44	91	37	172	**3.01**
		النسبة	25,6%	52,9%	21,5%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن أعوان التحكم ونظرا لتميزهم بخاصيتين هما القرب من مصدر القرار وهو المشرف، وعدم كونهم إطارات مثله يكون عندهم مقاومة للقرارات التي

يتخذها، وهذا بسبب إلمامهم بسياق القرار من جهة أكثر من أعوان التنفيذ، وبعدم تمكنهم من التأثير فيه بقدر الإطارات.

أما الإطارات فلهم اتجاه سلبي نحو هذه العبارة انطلاقا للعلاقة المهنية المتميزة التي تربطهم بالمشرف، والذين يرون فيه نموذجا لما سيكونون عليه مستقبلا. أما أعوان التنفيذ ونظرا لبعدهم عن المشرف هرميا وجغرافيا، بالإضافة إلى نقص ثقتهم في قدرتهم على الحكم على القرارات التي يتخذها فقد كان اتجاههم أيضا سلبيا نحو العبارة ولو لم يكن ذلك بقدر ما هو عند الإطارات.

- **تحليل عبارة "أختلف مع زملائي في تفسير البيانات المتعلقة بالعمل":**

بالنسبة لهذه العبارة التي تحصلت على متوسط 2.28 وانحراف معياري قدر بـ0.99، يلاحظ أن اتجاه المبحوثين نحوها كان سلبيا، وقد ترجع هذه النتيجة لكون طبيعة النشاط بالمؤسسة المينائية بسكيكدة لا يتميز بالتعقيد الكبير أو الاعتماد على تكنولوجيات عالية ودقيقة تحتاج تحليل لعدد من البيانات المعقدة، بل هي مؤسسة خدماتية يعتمد نشاطها على تفسير بيانات روتينية لا تدفع للاختلاف حول تفسيراتها بين مختلف الفئات العمالية المختلفة .

ثانيا: تحليل نتائج بعد صراع العملية

في هذا العنصر سيتم التطرق لتحليل بعد صراع العملية الذي يضم دليلين هما دليل ضعف التنسيق والاختلاف في التنفيذ.

1- تحليل نتائج دليل ضعف التنسيق:

- **جدول رقم (99) يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل ضعف التنسيق:**

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتداخل المهام التي أكلف بها مع تلك التي يكلف بها زملائي	45	20	59	32	16	2,73	1,29
		26,2	11,6	34,3	18,6	9,3		
2	أختلف مع زملائي حول طريقة توزيع المهام لتنفيذ العمل	13	70	66	10	13	2,65	0,98
		7,6	40,7	38,4	5,8	7,6		
3	لا يوجد تنسيق بيني وبين زملائي عند إنجاز المهام الموكلة إلينا	62	57	34	10	9	2,11	1,12
		36,0	33,1	19,8	5,8	5,2		
4	لا يوجد تعاون بيني وبين زملائي عند إنجاز المهام الموكلة إلينا	70	56	28	11	7	2,01	1,09
		40,7	32,6	16,3	6,4	4,1		
المتوسط العام للدليل							**2,38**	**1,12**

من خلال الجدول يتبين أن متوسط اتجاه المبحوثين نحو عبارات دليل ضعف التنسيق هو اتجاه سلبي بمتوسط حسابي بلغ 2.38، حيث حصلت عبارة تتداخل المهام التي أكلف بها مع تلك التي يكلف بها زملائي على أعلى متوسط بلغ 2.73 وعلى انحراف معياري قدر بـ 1.29 ، تليها عبارة أختلف مع زملائي حول طريقة توزيع المهام لتنفيذ العمل بمتوسط2.65 وانحراف معياري قدر بـ 0.98 ، ثم عبارة لا يوجد تنسيق بيني وبين زملائي عند إنجاز المهام الموكلة إلينا بمتوسط2.11 وانحراف معياري قدر بـ 1.12 ، وأخيرا عبارة لا يوجد تعاون بيني وبين زملائي عند إنجاز المهام الموكلة إلينا بمتوسط2.01 وانحراف معياري قدر بـ 1.09 .

- **تحليل عبارة "تتداخل المهام التي أكلف بها مع تلك التي يكلف بها زملائي":**

بالنسبة لهذه العبارة التي تحصلت على متوسط بلغ 2.73 وعلى انحراف معياري قدر بـ 1.29، يلاحظ أن اتجاه المبحوثين نحوها كان سلبيا، وقد ترجع هذه النتيجة لكون المؤسسة الميناائية بسكيكدة مؤسسة عريقة لها تقاليدها الإدارية وخبرتها في تقسيم العمل وتحليل المناصب ومواءمة الهيكل التنظيمي للاحتياجات التنظيمية المختلفة لها.

وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي في محاولة لتحديد سبب تشتت الإجابات عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير المستوى التنظيمي . حيث تثبت الشواهد الإحصائية أن أعوان التحكم هم أكثر اتجاها نحو العبارة بمتوسط بلغ 2.90، يليهم أعوان التنفيذ بمتوسط بلغ 2.79، ثم الإطارات بمتوسط حسابي بلغ 2.45.

- **جدول رقم (100) يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي وتداخل المهام مع مهام الزملاء:**

			تتداخل المهام التي أكلف بها مع تلك التي يكلف بها زملائي			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
المستوى التنظيمي	عون تنفيذ	التكرار	31	27	29	87	**2.79**
		النسبة	35,6%	31,0%	33,3%	100,0%	
	عون تحكم	التكرار	14	14	13	41	**2.90**
		النسبة	34,1%	34,1%	31,7%	100,0%	
	إطار	التكرار	20	18	6	44	**2.45**
		النسبة	45,5%	40,9%	13,6%	100,0%	
المجموع		التكرار	65	59	48	172	**2.73**
		النسبة	37,8%	34,3%	27,9%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن أعوان التحكم ونظرا لتشابه مهامهم مع مهام الإطارات ومشاركتهم لهم في أغلب الأحيان لنفس المكتب، يعانون من غموض في الدور المنوط بهم. حيث يتشاركون المهام مع الإطارات بينما تحكمهم قوانين مختلفة فيما يخص الأجر والترقية والمسؤوليات مثلا.

- **تحليل عبارة "أختلف مع زملائي حول طريقة توزيع المهام لتنفيذ العمل":**

بالنسبة لهذه العبارة التي تحصلت على متوسط2.65 وانحراف معياري قدر بـ 0.98، يلاحظ أن اتجاه المبحوثين نحوها كان سلبيا، وقد ترجع هذه النتيجة لكون المشرفين بالمؤسسة الميناائية بسكيكدة يعملون على توضيح وشرح القرارات التي يتخذونها من حيث توزيع المهام على مختلف العمال، حيث ومن خلال تحليل عبارات بعد عدالة التوزيع يتضح أن العمال راضون عن توزيع المهام بمتوسط بلغ 3.65 .

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي في محاولة لتحديد سبب تشتت الإجابات عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين عن العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير الإلتحاق بالمؤسسة مقارنة مع المشرف. حيث تثبت الشواهد الإحصائية أن اتجاه العمال الذين التحقوا بالمؤسسة قبل المشرف نحو العبارة أقوى من اتجاه من التحقوا بها بعده بمتوسطي 2.75 و2.55 على التوالي.

- **جدول رقم (101) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الالتحاق بالمؤسسة مقارنة بالمشرف والالتحاق بالمؤسسة مقارنة مع المشرف:**

			أختلف مع زملائي حول طريقة توزيع المهام لتنفيذ العمل			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الإلتحاق بالمؤسسة مقارنة مع المشرف	قبل الرئيس	التكرار	33	39	13	85	**2.75**
		النسبة	38,8%	45,9%	15,3%	100,0%	
	بعد الرئيس	التكرار	50	27	10	87	**2.55**
		النسبة	57,5%	31,0%	11,5%	100,0%	
المجموع		التكرار	83	66	23	172	**2.65**
		النسبة	48,3%	38,4%	13,4%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن مبدأ المقارنة يلعب دورا مهما في تحديد اتجاه العامل نحو طريقة توزيع المهام، حيث يكون العامل الذي تم توظيفه قبل المشرف على اطلاع على طرق توزيع مهام أخرى عدا تلك التي يتبعها المشرف الحالي، عكس من التحقوا

بالمؤسسة بعد مشرفهم، والذين يتميز أغلبهم بأنهم لم يجربوا طريقة لتوزيع المهام غير الموجودة عندهم الآن.

- **تحليل عبارة "لا يوجد تنسيق بيني وبين زملائي عند إنجاز المهام الموكلة إلينا":**

بالنسبة لهذه العبارة التي تحصلت على بمتوسط 2.11 وانحراف معياري قدر بـ1.12، يلاحظ أن اتجاه المبحوثين نحوها كان سلبيا، وقد ترجع هذه النتيجة لكون المؤسسة الميناائية بسكيكدة مؤسسة عريقة لها تقاليدها الإدارية وخبرتها في تقسيم العمل وتحليل المناصب ومواءمة الهيكل التنظيمي للاحتياجات التنظيمية المختلفة لها، بما يضمن التنسيق بين المصالح المختلفة، وبين العمال في المصلحة نفسها.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي في محاولة لتحديد سبب تشتت الإجابات عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين عن العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير طبيعة العلاقة مع المشرف .

حيث تثبت الشواهد الإحصائية أن من يعتبرون مشرفهم زميلا لهم كان لهم الاتجاه الأكثر سلبية بمتوسط يساوي 1.96، يليهم من يعتبرونه مسؤولا بمتوسط بلغ 2.13، ثم من يعتبرونه صديقا بمتوسط يكاد يساوي سابقه بلغ 2.14.

- **جدول رقم (102) يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف وطبيعة العلاقة مع المشرف:**

			لا يوجد تنسيق بيني وبين زملائي عند إنجاز المهام الموكلة إلينا			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
طبيعة العلاقة مع المشرف	مسؤول	التكرار	73	21	11	105	**2.13**
		النسبة	69,5%	20,0%	10,5%	100,0%	
	زميل	التكرار	36	10	4	50	**1.96**
		النسبة	72,0%	20,0%	8,0%	100,0%	
	صديق	التكرار	10	3	4	17	**2.14**
		النسبة	58,8%	17,6%	23,5%	100,0%	
المجموع		التكرار	119	34	19	172	**2.11**
		النسبة	69,2%	19,8%	11,0%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن طبيعة العلاقة بين المشرف والعامل إذا اتسمت بالصرامة والرسمية من جهة أو اتسمت باللارسمية والحميمية من جهة أخرى، تؤدي بالعامل إلى ضعف التنسيق مع زملائه، حيث في الحالة الأولى يكون العامل سجين اللوائح خائفا من المبادرة، وفي الحالة الثانية يتميز بحرية تصرف أكثر تفقد زملاءه القدرة على مجاراته والتنسيق معه.

بينما تختفي هذه الأسباب عند من يعتبرون مشرفهم زميلا لهم، حيث يتميز هؤلاء بتقدير أكثر موازنة للعلاقات داخل فريق العمل، يضمن لهم تنسيقا أكبر معه في إطار احترام اللوائح الداخلية من جهة وعدم الوقوع في أسرها من جهة أخرى.

- **تحليل عبارة "لا يوجد تعاون بيني وبين زملائي عند إنجاز المهام الموكلة إلينا":**

بالنسبة لهذه العبارة التي تحصلت على متوسط 2.01 وانحراف معياري قدر بـ1.09، يلاحظ أن اتجاه المبحوثين نحوها كان سلبيا، وقد ترجع هذه النتيجة لكون العمال بالمؤسسة الميناائية بسكيكدة تربطهم روابط رسمية مهنية من ناحية، ومن ناحية أخرى تجمعهم علاقات غير رسمية كالصداقة والنسب والجوار نظرا لأن أغلبهم من نفس المدينة.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي في محاولة لتحديد سبب تشتت الإجابات عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين عن العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير الأقدمية. حيث تثبت الشواهد الإحصائية أن التعاون يكون أكثر عند العمال الذين لهم أقدمية تتراوح بين 10 و19 سنة بمتوسط يساوي 1.79، يليهم العمال الذين لديهم أقدمية من 20 سنة فأكثر بمتوسط بلغ 2.00، وفي الأخير العمال الذين لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات.

- جدول رقم (103) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية والتعاون مع الزملاء عند انجاز المهام:

			لا يوجد تعاون بيني وبين زملائي عند إنجاز المهام الموكلة إلينا			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	التكرار	65	12	16	93	**2.13**
		النسبة	69,9%	12,9%	17,2%	100,0%	
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	48	8	2	58	**1.79**
		النسبة	82,8%	13,8%	3,4%	100,0%	
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	13	8	0	21	**2.00**
		النسبة	61,9%	38,1%	0,0%	100,0%	
المجموع		التكرار	126	28	18	172	**2.01**
		النسبة	73,3%	16,3%	10,5%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن العامل في بداية مساره المهني يتميز بنقص تفاعله مع زملائه، فهو يأتي من بيئة تختلف عن بيئة المؤسسة، حيث كان قبل التحاقه بها له أصدقاء وجماعات ينتمي إليها تختلف في بنيتها وطبيعة علاقاتها عن جماعة العمل.

إلا أن هذه العلاقة الجديدة تزداد قوة بعد مدة من تواجده بالمؤسسة، فيدرك أنه ينتمي لفريق عمل يشترك في فضاء واحد ويقضى عددا من الساعات معا، بالإضافة إلى أن لديه هدفا واحدا يسعى لتنفيذه ولا يمكنه ذلك إلا إذا تعاون كل أفراده معا، فمع الوقت يصل العامل لاندماج مع فريق عمله، حيث يتوافق مع آرائه ويتفق مع قراراته ويزدد تعاونه معه.

إلا أنه في أواخر هذا المسار يميل العامل إلى تجنب التفاعل مع العمال الأقل خبرة، والذي يراهم على أنهم يعيقون أداءه لمهامه، وكذا أنه يمكنه العمل دون الاستعانة بهم لما لديه من خبرة ومعرفة بالمهام الموكلة إليه.

2- تحليل نتائج دليل الاختلاف في التنفيذ:

- جدول رقم (104) يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل الاختلاف في التنفيذ:

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لا أساعد زملائي عندما يحتاجون ذلك	106	42	16	8	0	1,57	0,85
		61,6	24,4	9,3	4,7	0,0		
2	لا يلتزم زملائي بتنفيذ المهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب	32	63	55	14	8	2,44	1,03
		18,6	36,6	32,0	8,1	4,7		
3	أختلف مع زملائي حول طريقة إنجاز المهام الموكلة إلينا	42	71	43	8	8	2,24	1,02
		24,4	41,3	25,0	4,7	4,7		
المتوسط العام للدليل							**2,10**	**1,01**

من خلال الجدول يتبين أن متوسط اتجاه المبحوثين نحو عبارات الاختلاف في التنفيذ هو اتجاه سلبي بمتوسط حسابي بلغ 2.10، حيث حصلت عبارة لا أساعد زملائي عندما يحتاجون ذلك على أعلى متوسط بلغ 1.57 وعلى انحراف معياري قدر بـ 0.85، تليها عبارة لا يلتزم زملائي بتنفيذ المهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب بمتوسط2.44 وانحراف معياري قدر بـ 1.03 ، وأخيرا عبارة أختلف مع زملائي حول طريقة إنجاز المهام الموكلة إلينا بمتوسط2.24 وانحراف معياري قدر بـ 1.02.

- **تحليل عبارة "لا أساعد زملائي عندما يحتاجون ذلك":**

بالنسبة لهذه العبارة التي تحصلت على متوسط بلغ 1.57 وعلى انحراف معياري قدر بـ 0.85 ، يلاحظ أن اتجاه المبحوثين نحوها كان سلبيا، وقد ترجع هذه النتيجة لكون العمال بالمؤسسة المينائية بسكيكدة تربطهم روابط رسمية مهنية من ناحية، ومن ناحية أخرى تجمعهم علاقات غير رسمية كالصداقة والنسب والجوار نظرا لأن أغلبهم من نفس المدينة.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي في محاولة لتحديد سبب تشتت الإجابات عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير الأقدمية. حيث تثبت الشواهد الإحصائية أن مساعدة الزملاء تكون أكثر عند العمال الذين لهم أقدمية تتراوح بين 10 و19 سنة بمتوسط يساوي 1.37، يليهم العمال الذين لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات بمتوسط بلغ 1.90، وفي الأخير العمال الذين لديهم أقدمية من 20 سنة فأكثر.

- **جدول رقم (105) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية ومساعدة الزملاء:**

			لا أساعد زملائي عندما يحتاجون ذلك			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	التكرار	81	7	5	93	**1.61**
		النسبة	87,1%	7,5%	5,4%	100,0%	
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	51	7	0	58	**1.37**
		النسبة	87,9%	12,1%	0,0%	100,0%	
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	16	2	3	21	**1.90**
		النسبة	76,2%	9,5%	14,3%	100,0%	
المجموع		التكرار	148	16	8	172	**1.57**
		النسبة	86,0%	9,3%	4,7%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن العامل في بداية مساره المهني يتميز بنقص تفاعله مع زملائه، فهو يأتي من بيئة اجتماعية تختلف عن بيئة المؤسسة، مما يصعب عليه طلب المساعدة من زملائه أو عرضها عليهم إن رأى أن أحدهم يحتاج لذلك.

إلا أن هذه العلاقة الجديدة تزداد قوة بعد مدة من تواجده بالمؤسسة، فيدرك أنه ينتمي لفريق عمل يشترك في فضاء واحد ويقضى عددا من الساعات معا، بالإضافة إلى أن لديه هدفا واحدا يسعى لتنفيذه ولا يمكنه ذلك إلا إذا ساعد كل أفراده بعضهم بعضا، فوتيرة العمل وحجمه تختلف عند الفرد الواحد على مدار اليوم، وقد يكون زميله تحت ضغط عمل كبير عندما يقل هو حجم عمله.

- **تحليل عبارة "لا يلتزم زملائي بتنفيذ المهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب":**

بالنسبة لهذه العبارة التي تحصلت على متوسط2.44 وانحراف معياري قدر بـ 1.03، يلاحظ أن اتجاه المبحوثين نحوها كان سلبيا، وقد ترجع هذه النتيجة لكون العمال بالمؤسسة الميناائية بسكيكدة حريصون على الالتزام بالمهام الموكلة إليهم والتي يعملون على تنفيذها، بالإضافة إلى صرامة القوانين التي تلزمهم بتنفيذ مهامهم على أكمل وجه خصوصا في ظل ما تلتزم به المؤسسة من جودة في العمل بسبب ضمانات الجودة التي تعرضها على زبائنها.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي في محاولة لتحديد سبب تشتت الإجابات عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين عن العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير الأقدمية. حيث تثبت الشواهد الإحصائية أن من لهم أقدمية من 20 سنة فأكثر كان لهم أقوى اتجاه نحو هذه العبارة بمتوسط إجابات بلغ 2.76، يليهم من لهم أقدمية أقل من 20 سنة بمتوسط تراوح بين 2.37 و2.39.

- جدول رقم (106) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية والتزام الزملاء بتنفيذ مهامهم:

			لا يلتزم زملائي بتنفيذ المهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	التكرار	56	26	11	93	**2.39**
		النسبة	60,2%	28,0%	11,8%	100,0%	
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	33	17	8	58	**2.37**
		النسبة	56,9%	29,3%	13,8%	100,0%	
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	6	12	3	21	**2.76**
		النسبة	28,6%	57,1%	14,3%	100,0%	
المجموع		التكرار	95	55	22	172	**2.44**
		النسبة	55,2%	32,0%	12,8%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن من لهم أقدمية كبير يحملون أفكارا سلبية على بقية العمال، انطلاقا من تقدير عال للكفاءة والالتزام التنظيمي عندهم. وهذا التقدير مبني أساسا على معايير ذاتية ينطلق منها هؤلاء للتقليل من إلتزام من لهم أقدمية أقل منهم. بينما بقية العمال يتساوون تقريبا في تقييم إلتزام زملائهم بانجاز مهامهم، وهذا ما يدعم ما قلناه حول ذاتية آراء واتجاهات العمال القدامى وعدم استنادها على أسس موضوعية.

- **تحليل عبارة "أختلف مع زملائي حول طريقة إنجاز المهام الموكلة إلينا":**

بالنسبة لهذه العبارة التي تحصلت على متوسط 2.24 وانحراف معياري قدر بـ1.02، يلاحظ أن اتجاه المبحوثين نحوها كان سلبيا، وقد ترجع هذه النتيجة لكون العمال بالمؤسسة الميناائية بسكيكدة يختلفون من حيث المستوى التنظيمي والأقدمية، وكذا المؤهل العلمي الذي يمتلكونه، وهذا ما يجعلهم يختلفون حول طريقة انجاز المهام.

إلا أن هذا الاتجاه السالب دليل أيضا على التجانس النسبي بين آرائهم حول هذه الطرق، والناتج عن عملية ضبط صارمة من طرف المؤسسة لآليات اتخاذ القرارات الخاصة بالتنفيذ من جهة، وتفاعل المشرفين مع العمال وتوضيح أسباب ودوافع اختيارهم لطريقة معينة لانجاز المهام.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي في محاولة لتحديد سبب تشتت الإجابات عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير طبيعة العلاقة مع المشرف.

- **جدول رقم (107) يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف والاختلاف مع الزملاء حول طريقة انجاز المهام:**

			أختلف مع زملائي حول طريقة إنجاز المهام الموكلة إلينا			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
طبيعة العلاقة مع المشرف	مسؤول	التكرار	67	32	6	105	**2.22**
		النسبة	63,8%	30,5%	5,7%	100,0%	
	زميل	التكرار	39	5	6	50	**2.06**
		النسبة	78,0%	10,0%	12,0%	100,0%	
	صديق	التكرار	7	6	4	17	**2.82**
		النسبة	41,2%	35,3%	23,5%	100,0%	
المجموع		التكرار	113	43	16	172	**2.24**
		النسبة	65,7%	25,0%	9,3%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن طبيعة العلاقة بين المشرف والعامل إذا اتسمت بالصرامة والرسمية من جهة أو اتسمت باللارسمية من جهة أخرى، تؤدي بالعامل إلى الاختلاف مع زملائه حول طريقة انجاز المهام، حيث في الحالة الأولى يكون العامل محدودا في نشاطه باللوائح متجنبا للمبادرة، وفي الحالة الثانية يتميز بحرية تصرف أكثر تجعله يحكم على زملائه بأنه يفتقدون المرونة والإبداع في الانجاز.

بينما تختفي هذه الأسباب عند من يعتبرون مشرفهم زميلا لهم، حيث يتميز هؤلاء بتقدير أكثر موازنة للعلاقات داخل فريق العمل، يضمن لهم تنسيقا أكبر مع زملائهم في إطار احترام اللوائح الداخلية من جهة وعدم الوقوع في الجمود من جهة أخرى.

ثالثا: تحليل نتائج بعد صراع العلاقة

في هذا العنصر سيتم التطرق لتحليل بعد صراع العلاقة الذي يضم ثلاثة أدلة هي دليل التجنب، ضعف الانسجام والتوتر.

1 - تحليل عبارات دليل التجنب:

- **جدول رقم (108) يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل التجنب:**

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أتجنب التعامل مع زملائي	86	40	29	10	7	1,91	1,13
		50,0	23,3	16,9	5,8	4,1		
2	لا ألقي التحية على زملائي	129	18	2	3	20	1,65	1,33
		75,0	10,5	1,2	1,7	11,6		
المتوسط العام للدليل							**1,78**	**1,23**

من خلال الجدول يتبين أن متوسط اتجاه المبحوثين نحو عبارات دليل التجنب هو اتجاه سلبي بمتوسط حسابي بلغ 1.78، حيث حصلت عبارة أتجنب التعامل مع زملائي على أعلى متوسط بلغ 1.91 وعلى انحراف معياري قدر بـ 1.13 ، تليها عبارة لا ألقي التحية على زملائي بمتوسط1.65 وانحراف معياري قدر بـ 1.33 .

- **تحليل عبارة "أتجنب التعامل مع زملائي":**

بالنسبة لهذه العبارة التي تحصلت على متوسط بلغ 1.91 وعلى انحراف معياري قدر بـ 1.13 ، يلاحظ أن اتجاه المبحوثين نحوها كان سلبيا، وقد ترجع هذه النتيجة لكون العمال بالمؤسسة المينائية بسكيكدة تتميز علاقاتهم بالقوة والمتانة بسبب اشتراكهم في ثقافة واحدة ومجيئهم من نفس البيئة السوسيو-اجتماعية التي توفر تجانسا في أفكارهم، وتقوي علاقاتهم المهنية لتمتد إلى خارج العمل في إطارا علاقات صداقة أو حتى أكثر من ذلك كالزواج مثلا.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي في محاولة لتحديد سبب تشتت الإجابات عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين عن العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير طبيعة العلاقة مع المشرف .

حيث تثبت الشواهد الإحصائية أن من يعتبرون المشرف زميلهم، لهم أعلى اتجاه نحو العبارة بمتوسط حسابي بلغ 1.96، يليهم من يعتبرونه مسؤولا بمتوسط حسابي بلغ 1.91، وفي الأخير من يعتبرونه صديقا بمتوسط حسابي يساوي 1.70.

- **جدول رقم (109) يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف وتجنب التعامل مع الزملاء:**

			أتجنب التعامل مع زملائي			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
طبيعة العلاقة مع المشرف	مسؤول	التكرار	77	19	9	105	**1.91**
		النسبة	73,3%	18,1%	8,6%	100,0%	
	زميل	التكرار	35	7	8	50	**1.96**
		النسبة	70,0%	14,0%	16,0%	100,0%	
	صديق	التكرار	14	3	0	17	**1.70**
		النسبة	82,4%	17,6%	0,0%	100,0%	
المجموع		التكرار	126	29	17	172	**1.91**
		النسبة	73,3%	16,9%	9,9%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن الندية في التعامل مع المشرف تؤدي بالعامل إلى أن يكون أكثر تجنبا التعامل مع زملائه، بسبب اعتباره لهم إما خاضعين للمشرف أو أنهم قريبون منه لدرجة أنهم يمكن أن ينقلوا إليه أي كلام يقال عنه. بينما من يعتبرونه صديقا لهم يكون تعاملهم مع بقية الزملاء أقل تجنبا انطلاقا من عدم خوفهم مما يمكن أن ينقلوه للمشرف عنهم.

- **تحليل عبارة "لا ألقي التحية على زملائي":**

بالنسبة لهذه العبارة التي تحصلت على متوسط 1.65 وانحراف معياري قدر بـ1.33، يلاحظ أن اتجاه المبحوثين نحوها كان سلبيا، وقد ترجع هذه النتيجة لكون العمال بالمؤسسة الميناائية بسكيكدة تربطهم روابط قوية، ويتميزون بقدرات اتصالية عالية فيما

بينهم يسعون للحفاظ عليها حتى يستطيعوا انجاز مهامهم بطريقة أسهل، وأول ما يقوم به العامل في أي عملية اتصالية هو إلقاء التحية على من يريد التواصل معه، فالفشل في إلقاء التحية قد يعرض بقية الرسالة إلى عدم النجاح.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي في محاولة لتحديد سبب تشتت الإجابات عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين عن العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير العمر. حيث تثبت الشواهد الإحصائية أن إلقاء التحية على الزملاء يتناقص كلما ازداد عمر العامل.

- **جدول رقم (110) يوضح الفروق الإحصائية من حيث العمر و إلقاء التحية على الزملاء:**

			لا ألقي التحية على زملائي			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
العمر	من 18 إلى 31 سنة	التكرار	35	1	3	39	**1.43**
		النسبة	89,7%	2,6%	7,7%	100,0%	
	من 32 إلى 45 سنة	التكرار	89	1	13	103	**1.62**
		النسبة	86,4%	1,0%	12,6%	100,0%	
	من 46 إلى 60 سنة	التكرار	23	0	7	30	**2.00**
		النسبة	76,7%	0,0%	23,3%	100,0%	
المجموع		التكرار	147	2	23	172	**1.65**
		النسبة	85,5%	1,2%	13,4%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن العمال الجدد يكونون أكثر اتجاها نحو إلقاء التحية على زملائهم لما تساهم به هذه الطريقة التواصلية من ربط علاقات إنسانية جديدة وتقوية العلاقات القائمة، وهذا ما يسمح لهم بالاندماج بصفة أسرع داخل المؤسسة، وكذا تسهيل تعاملاتهم المهنية مع زملائهم.

بينما كلما ازداد عمر العامل كلما كان ذلك مرتبطا بأقدميته، حيث يقل اعتماده على غيره في مهامه، ويكون قد كون شبكة علاقات ثابتة نسبيا تغنيه عن اكتساب علاقات جديدة قد يعتبرها أكثر مما يحتاجه، وقد يراها مصدر إزعاج له خصوصا في أواخر

المسار المهني. ففي هذه الفترة يسعى العامل لتكوين مكانة مميزة داخل المؤسسة وتواصله مع العمال الشباب قد يضر بهذه المكانة وما تتطلبها من هيبة.

كما يتبين من خلال التحليل الإحصائي أن الاتجاه نحو العبارة يتأثر بمتغير المستوى التنظيمي، حيث يكون الأقوى عند أعوان التنفيذ بمتوسط 1.78، لينخفض عند أعوان التحكم بمتوسط يساوي 1.58، ليصل أقل شدة له عند الإطارات بمتوسط بلغ 1.43.

- **جدول رقم (111) يوضح الفروق الإحصائية من حيث المستوى التنظيمي وإلقاء التحية على الزملاء:**

			لا ألقي التحية على زملائي			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
المستوى التنظيمي	عون تنفيذ	التكرار	72	0	15	87	**1.78**
		النسبة	82,8%	0,0%	17,2%	100,0%	
	عون تحكم	التكرار	36	0	5	41	**1.58**
		النسبة	87,8%	0,0%	12,2%	100,0%	
	إطار	التكرار	39	2	3	44	**1.43**
		النسبة	88,6%	4,5%	6,8%	100,0%	
المجموع		التكرار	147	2	23	172	**1.65**
		النسبة	85,5%	1,2%	13,4%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن المستوى التنظيمي للفرد يؤثر إيجابا على تواصله مع زملائه، وهذا يرجع إلى طبيعة المستوى التعليمي المختلف الذي يحوزه عمال المستويات التنظيمية المختلفة، بالإضافة إلى طبيعة نشاط كل منهم. فالاحتكاك الكبير بين عمال التنفيذ والذي يكون في اغلبه جسديا، بالإضافة إلى نشاطهم المتعب، يزيدان من درجات التوتر والقلق عندهم مما يؤدي لظهور خلافات شخصية تنتهي بالامتناع عن إلقاء التحية على بعض الزملاء ولو مؤقتا.

بينما تختفي هذه الأسباب نسبيا خصوصا عند الإطارات بسبب جو العمل المناسب من جهة، وطبيعة النشاط والمهام التي يقومون بها والتي لا تتطلب تنسيقا كبير بينهم، وهذا ما يؤدي إلى تجنب ما قد يضر بالعلاقة مع زملائهم.

2- تحليل نتائج دليل ضعف الانسجام:

- **جدول رقم (112) يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل ضعف الانسجام:**

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أغضب من زملائي	18	32	36	48	38	3,33	1,29
		10,5	18,6	20,9	27,9	22,1		
2	أنزعج من زملائي	24	27	43	41	37	3,23	1,33
		14,0	15,7	25,0	23,8	21,5		
المتوسط العام للدليل							**3.28**	**1,31**

من خلال الجدول يتبين أن متوسط اتجاه المبحوثين نحو عبارات دليل ضعف الانسجام هو اتجاه سلبي بمتوسط حسابي بلغ 3.28، حيث حصلت عبارة أغضب من زملائي على أعلى متوسط بلغ 3.33 وعلى انحراف معياري قدر بـ 1.29 ، تليها عبارة أنزعج من زملائي بمتوسط3.23 وانحراف معياري قدر بـ 1.33.

- **تحليل عبارة "أغضب من زملائي":**

بالنسبة لهذه العبارة التي تحصلت على متوسط بلغ 3.33 وعلى انحراف معياري قدر بـ1.29، يلاحظ أن اتجاه المبحوثين نحوها كان إيجابيا، وقد ترجع هذه النتيجة لكون العمال بالمؤسسة المينائية بسكيكدة تجمعهم علاقات عمل تحكمها تشريعات وقوانين مضبوطة، وهذا الضبط قد يؤدي بالكثير منهم إلى عدم رضاه على القرارات التنظيمية التي تصدر من المشرف، وقد يحول العامل هذه القرارات وما ينتج عنها إلى خلاف شخصي مع مشرفه وزملائه مما يؤدي به إلى الغضب من تصرفاتهم وقراراتهم.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي في محاولة لتحديد سبب تشتت الإجابات عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير العلاقة مع المشرف . حيث تثبت الشواهد الإحصائية أن اتجاه المبحوثين نحو العبارة يكون أضعف عند أعوان التحكم

والتنفيذ بمتوسطين متقاربين بلغا على التوالي 3.28 و 3.22، بينما يكون الاتجاه أقوى عند الإطارات بمتوسط بلغ 3.88.

- **جدول رقم (113) يوضح الفروق الإحصائية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف والغضب من الزملاء:**

			أغضب من زملائي			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
طبيعة العلاقة مع المشرف	مسؤول	التكرار	31	26	48	105	**3.28**
		النسبة	29,5%	24,8%	45,7%	100,0%	
	زميل	التكرار	17	9	24	50	**3.22**
		النسبة	34,0%	18,0%	48,0%	100,0%	
	صديق	التكرار	2	1	14	17	**3.88**
		النسبة	11,8%	5,9%	82,4%	100,0%	
المجموع		التكرار	50	36	86	172	**3.33**
		النسبة	29,1%	20,9%	50,0%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن من يعتبرون أنفسهم أصدقاء للمشرف يكونون أكثر عرضة للغضب من زملائهم بسبب كونهم أكثر تفاعلا معهم، فقد كانوا الأقل اتجاها نحو عبارة "أتجنب التعامل مع زملائي". وهذا عكس أعوان التنفيذ والتحكم الذين كانوا أكثر اتجاها تحوى هذه العبارة. فالتفاعل بين العمال كلما ارتفعت شدته كلما ازداد احتمال ظهور مشاكل بينهم ومنها الغضب، وكلما قلت شدته كلما انخفض معها احتمال ظهور الصراع.

- **تحليل عبارة "أنزعج من زملائي":**

بالنسبة لهذه العبارة التي تحصلت على متوسط 3.23 وانحراف معياري قدر ب1.33، يلاحظ أن اتجاه المبحوثين نحوها كان إيجابيا، وقد ترجع هذه النتيجة لكون العمال بالمؤسسة الميناءية بسكيكدة تجمعهم علاقات عمل تحكمها تشريعات وقوانين مضبوطة، وهذا الضبط قد يؤدي بالكثير منهم إلى عدم رضاه على القرارات التنظيمية التي تصدر من المشرف، وقد يحول العامل هذه القرارات وما ينتج عنها إلى خلاف شخصي مع مشرفه وزملائه مما يؤدي به إلى الغضب من تصرفاتهم وقراراتهم.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي في محاولة لتحديد سبب تشتت الإجابات عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير العمر.

حيث تثبت الشواهد الإحصائية أن من أعمارهم من 46 و60 سنة كان لهم أقوى اتجاه نحو هذه العبارة بمتوسط بلغ 3.50، يليهم الذين أعمارهم بين 18 و31 سنة بمتوسط قريب منهم بلغ 3.43، وفي الأخير يأتي العمال الذين أعمارهم ما بين 32 و45 سنة بمتوسط 3.07.

- جدول رقم (114) يوضح الفروق الإحصائية من حيث العمر و الانزعاج من الزملاء:

			أنزعج من زملائي			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
العمر	من 18 إلى 31 سنة	التكرار	5	15	19	39	**3.43**
		النسبة	12,8%	38,5%	48,7%	100,0%	
	من 32 إلى 45 سنة	التكرار	35	25	43	103	**3.07**
		النسبة	34,0%	24,3%	41,7%	100,0%	
	من 46 إلى 60 سنة	التكرار	11	3	16	30	**3.50**
		النسبة	36,7%	10,0%	53,3%	100,0%	
المجموع		التكرار	51	43	78	172	**3.23**
		النسبة	29,7%	25,0%	45,3%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن العمال الشباب الذين في بداية مسارهم المهني والكهول الذين في آخر مسارهم المهني هو الأكثر تحسسا من الآخرين ومن أقوالهم وسلوكاتهم. ففي المرحلة الأولى يكون الفرد غريبا عن البيئة الاجتماعية للمؤسسة، وينظر غلى كل ملاحظة أو توجيه على انه انتقاد له ولشخصه، ويولد ذلك عنده قلقا وانزعاجا ممن قام بذلك، لأنه يعتبر ذلك ضغطا زائدا عليه وهو في بداية مساره المهني.

بينما بالنسبة لمن هم في آخر ذلك المسار فهم وبسبب خبرتهم الأعلى من البقية، وبسبب توقعاتهم الأعلى منهم كذلك، ينظرون لكل تصرف عادي بالنسبة لبقية العمال على انه تقليل من احترامهم لهم، وأنهم يستحقون معاملة خاصة بسبب عمرهم وأقدميتهم.

كل ما سبق نجد نقيضه عند الفئة العمرية الوسطى والتي تمثل أيضا العمال الذين وصلوا إلى اندماج كبير داخل المؤسسة، وفي نفس الوقت تحكم كاف في المهام الموكلة إليهم. حيث أن هذه الفئة من العمال تتميز بالتعود على مناخ المؤسسة الثقافي والتنظيمي وكذا عدم الانزعاج ممن هم أقل منهم عمرا أو أكبر بسبب قربهما من كلا الفئتين العمريتين.

3- تحليل نتائج دليل التوتر:

- **جدول رقم (115) يوضح إجابات المبحوثين على عبارات دليل توتر العلاقات:**

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أتكلم بالسوء عن زملائي في غيابهم	27	18	11	27	89	3,77	1,54
		15,7	10,5	6,4	15,7	51,7		
2	توجد خلافات شخصية بيني وبين زملائي	31	17	9	23	92	3,74	1,60
		18,0	9,9	5,2	13,4	53,5		
المتوسط العام للدليل							**3,76**	**1,57**

من خلال الجدول يتبين أن متوسط اتجاه المبحوثين نحو عبارات دليل توتر العلاقات هو اتجاه ايجابي بمتوسط حسابي بلغ 3.76، حيث حصلت عبارة أتكلم بالسوء عن زملائي في غيابهم على أعلى متوسط بلغ 3.77 وعلى انحراف معياري قدر بـ 1.54، تليها عبارة توجد خلافات شخصية بيني وبين زملائي بمتوسط3.74 وانحراف معياري قدر بـ 1.60 .

- **تحليل عبارة "أتكلم بالسوء عن زملائي في غيابهم":**

بالنسبة لهذه العبارة التي تحصلت على أعلى متوسط بلغ 3.77 وعلى انحراف معياري قدر بـ 1.54 ، يلاحظ أن اتجاه المبحوثين نحوها كان ايجابيا، وقد ترجع هذه النتيجة لكون العمال بالمؤسسة الميناائية بسكيكدة وبسبب التراتبية الهرمية التي تمنع

العمال من الكلام مع زملائهم بطريقة سلبية وتوجيه النقد لهم خصوصا الأعلى منهم في المستوى التنظيمي، فيلجأ الكثيرون منهم للكلام عنهم في غيابهم في محاولة للتعبير عن آرائهم نحوهم، ومعارضة قراراتهم التي لا تعجبهم.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي في محاولة لتحديد سبب تشتت الإجابات عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير الأقدمية.

حيث تثبت الشواهد الإحصائية أن الاتجاه نحو الكلام بالسوء عن الزملاء يكون أقوى عند من لهم أقدمية من 10 إلى 19 سنة بمتوسط 4.03، يليهم العمال الذين أقدميتهم أقل من 10 سنوات بمتوسط يساوي 3.65، وأخيرا العمال ذوي الأقدمية من 20 سنة فأكثر بمتوسط يساوي 3.57.

- **جدول رقم (116) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية والتكلم عن الزملاء بالسوء:**

			أتكلم بالسوء عن زملائي في غيابهم			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	التكرار	27	6	60	93	**3.65**
		النسبة	29,0%	6,5%	64,5%	100,0%	
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	10	5	43	58	**4.03**
		النسبة	17,2%	8,6%	74,1%	100,0%	
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	8	0	13	21	**3.57**
		النسبة	38,1%	0,0%	61,9%	100,0%	
المجموع		التكرار	45	11	116	172	**3.77**
		النسبة	26,2%	6,4%	67,4%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن الفئتين الأولى الثانية وبسبب ضعف علاقتهما مع الزملاء، واعتمادهما أكثر من غيرهما على سياسة التجنب، فكلامهما عن زملائهم بالسوء يقل مع الفئة الثانية من العمال الأكثر اجتماعية، لكن في نفس الوقت الأكثر تعرضا للمواقف التي يعتبرونها سلبية والتي تقودهم لانتقاد زملائهم عن طريق الكلام عنهم بكلام سيء.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن أغلب العمال يميلون إلى هذا الكلام، لكن القدامى منهم يتجنبونه لما يمكنه أن يسبب لهم من ضرر على سمعتهم في المؤسسة، أما الجدد فكان أضعف عندهم من الفئة الثانية من العمال من حيث الأقدمية بسبب قلة معرفتهم بالعمل وبجوانبه السلبية، وكذا عدم تواصلهم مع عدد كبير من الزملاء مقارنة بمن هم أكثر منهم أقدمية.

- **تحليل عبارة "توجد خلافات شخصية بيني وبين زملائي":**

بالنسبة لهذه العبارة التي تحصلت على متوسط 3.74 وانحراف معياري قدر بـ1.60، يلاحظ أن اتجاه المبحوثين نحوها كان إيجابيا، وقد ترجع هذه النتيجة لكون العمال بالمؤسسة الميناائية بسكيكدة في احتكاك دائم مع بعضهم البعض، وأن الكثير من القرارات التي يتم اتخاذها من طرف المشرفين والزملاء اذا كانت في غير صالح العامل فانه في الكثير من الأحيان يعطيها أسبابا شخصية ويخرجها من إطارها التنظيمي، فيتحول القرار إلى سبب للخلاف الذي لا يكون تنظيميا فقط بل يأخذ طابعا شخصيا.

كما تبين من خلال التحليل الإحصائي في محاولة لتحديد سبب تشتت الإجابات عن طريق مقاطعة إجابات المبحوثين على العبارة مع المتغيرات التنظيمية والديمغرافية أن الاتجاه نحوها يتأثر بعدد من المتغيرات كان أبرزها متغير الأقدمية.

حيث تثبت الشواهد الإحصائية أن الخلافات الشخصية بين الزملاء تزداد كلما انخفضت سنوات الأقدمية عندهم، حيث كان أقوى اتجاه عند من لهم أقدمية أقل من 10 سنوات بمتوسط حسابي بلغ 3.89، وأضعف اتجاه عند من لهم أقدمية من 20 سنة فأكثر وبلغ 3.14.

- جدول رقم (117) يوضح الفروق الإحصائية من حيث الأقدمية والخلافات مع الزملاء:

			توجد خلافات شخصية بيني وبين زملائي			المجموع	المتوسط الحسابي
			معارضون	محايدون	موافقون		
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	التكرار	22	7	64	93	**3.89**
		النسبة	23,7%	7,5%	68,8%	100,0%	
	من 10 إلى 19 سنة	التكرار	16	2	40	58	**3.72**
		النسبة	27,6%	3,4%	69,0%	100,0%	
	من 20 سنة فأكثر	التكرار	10	0	11	21	**3.14**
		النسبة	47,6%	0,0%	52,4%	100,0%	
المجموع		التكرار	48	9	115	172	**3.74**
		النسبة	27,9%	5,2%	66,9%	100,0%	

هذه النتائج تدل على أن العمال الجدد يعانون من صعوبة التكيف مع البيئة الاجتماعية للمؤسسة، وذلك ناتج عن عدم استيعابهم للقواعد التنظيمية التي تحكم العلاقات داخلها، وخلطهم بين ما هو رسمي وتنظيمي وما هو غير رسمي وشخصي. وهذا الخلط يتناقص كلما ازدادت أقدمية العامل واستبطن قيم المؤسسة واندمج في ثقافتها التنظيمية، وعندها يزداد وعيه بطبيعة العلاقات داخلها، وتكون عنده قدرة أكبر للفصل بين الصراعات المختلفة من حيث طبيعتها.

خلاصة:

أفرزت عملية التحليل الإحصائي لاتجاهات المبحوثين نحو متغير الصراع التنظيمي عددا من النتائج منها ما يتعلق باتجاهات المبحوثين نحو عبارات الصراع التنظيمي، ومنها ما يتعلق بالفروق بين الفئات العمالية المختلفة.

فبالنسبة للاتجاه نحو العبارات تم التوصل إلى أن اتجاه المبحوثين نحو أبعاد الصراع التنظيمي كان سلبيا، خصوصا دليل التجنب الذي حصل على متوسط إجابات بلغ فقط 1.78، وبالتحديد عبارة "لا ألقي التحية على زملائي" التي حصلت على متوسط إجابات بلغ 1.65. وهذا ما يؤكد على العلاقات الإنسانية القوية التي تجمع عمال المؤسسة المينائية والتي لا تتأثر كثيرا بظروف العمل.

أما أقوى اتجاه فكان في دليل التوتر الذي بلغ متوسط الإجابات عنه 3.76، وبالتحديد عبارة "أتكلم بالسوء عن زملائي في غيابهم" والتي حصلت على متوسط 3.77. وهذا يدل على أن عمال المؤسسة ورغم ما يبدو عليهم من تواصل وتعاون، إلا أنهم يخفون اختلافات كبيرة وتوترا خفيا ويحملون نظرة سلبية لزملائهم، تظهر خصوصا بالحديث عنهم بسلبية في غيابهم.

وفيما يتعلق بالفروق الإحصائية بين الفئات المختلفة من المبحوثين فيمكن ملاحظة أن طبيعة العلاقة مع المشرف تحدد شدة الصراع عند المبحوثين، فالعمال الذين يعتبرون مشرفهم صديقا لهم يكونون أقل اختلافا مع زملائهم فيما يتعلق بأهداف العمل، بينما يكونون أقل تنسيقا معهم في الانجاز، وأكثر اختلافا في التنفيذ، وأشد حدة في الغضب.

أما بالنسبة للأقدمية فيلاحظ من خلال التحليل الإحصائي أن أقل فئة من حيث الصراع التنظيمي هي فئة من لديهم أقدمية من 10 إلى 19 سنة، حيث يتميز هؤلاء العمال بالتعاون مع زملائهم والتوافق معهم في الأفكار ووجهات النظر المتعلقة بإنجاز المهام، إلا أنهم في نفس الوقت أكثر فئة من حيث التكلم بالسوء عنهم. ونفس هذه

الملاحظات تنطبق على الفئة العمرية الثانية، أي العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 32 و45 سنة.

وبالنسبة للمستوى التنظيمي فإن الإطارات تميزوا بأقل اتجاه نحو الصراع بأغلب عباراته، يليهم أعوان التنفيذ، بينما كان أعوان التحكم الأكثر اتجاها نحوه الصراع. كما أن من التحقوا بالمؤسسة قبل المشرف كانوا أكثر اتجاها نحو الصراع مقارنة بمن إلتحقوا بالمؤسسة بعده.

الفصل الثامن

العلاقات الارتباطية بين أنماط العدالة وأشكال الصراع

الفصل الثامن:

تجسدات العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

تمهيد.

أولا: تحليل نتائج الفرضية الأولى

1 – العلاقة بين عدالة التوزيع وصراع العملية.

2 – الفروق الإحصائية بين فئات المبحوثين من حيث العلاقة بين عدالة التوزيع وصراع العملية.

ثانيا: تحليل نتائج الفرضية الثانية

1 – العلاقة بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة.

2 – الفروق الإحصائية بين فئات المبحوثين من حيث العلاقة بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة .

ثالثا: تحليل نتائج الفرضية الثالثة

1 – العلاقة بين عدالة التعامل وصراع العلاقة.

2 – الفروق الإحصائية بين فئات المبحوثين من حيث العلاقة بين عدالة التعامل وصراع العلاقة.

خلاصة.

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل امتدادا للفصلين السابقين سبقاه اللذان تم من خلالهما تحليل متغيري الدراسة كل على حدا. أما في هذا الفصل فسيتم الجمع بين هذين المتغيرين ودراسة علاقتهما الارتباطية من أجل التأكد من مدى صحة فرضيات الدراسة، وكذلك السعي لتحقيق بعض أهدافها.

من أجل هذا فقد تم الاعتماد على حساب العلاقة بين نتائج بعدي كل فرضية جزئية، ثم حساب الفروق بين عدد من الفئات العمالية من حيث هذه العلاقة، وبعدها حساب الفروق الإحصائية بين عبارات البعدين للوصول إلى تحليل أعمق وأكثر دقة.

أولا: تحليل نتائج الفرضية الأولى

بالنسبة للفرضية الأولى التي مفادها " هناك علاقة ارتباطية عكسية بين مستوى عدالة التوزيع ودرجة صراع العملية "، فإنه ومن أجل التأكد من مدى صحتها تم حساب العلاقة الإحصائية بالاعتماد على معامل ارتباط سبيرمان بين بعدي عدالة التوزيع وصراع العملية، ثم حساب الفروق الإحصائية بين عدد من الفئات العمالية من حيث هذه العلاقة، وفي الأخير القيام بمقاطعة نتائج عدد من العبارات التي تنتمي لهذين البعدين والتي تدعم وجود علاقة بينهما.

1- العلاقة بين عدالة التوزيع وصراع العملية:

لحساب العلاقة بين عدالة التوزيع وصراع العملية فقد تم الاعتماد على حساب المتوسط الحسابي لكل عبارات البعدين ثم حساب العلاقة بينهما، وهذا ما يوضحه الجدول التالي. يتضح من خلال الجدول أن العلاقة بين البعدين هي علاقة عكسية

لكنها ضعيفة وتساوي 0.327-، وفي نفس الوقت تؤكد تحقق الفرضية الأولى للدراسة.

- **جدول رقم (118) يوضح العلاقة الارتباطية بين عدالة التوزيع وصراع العملية :**

العلاقة الارتباطية بين عدالة التوزيع وصراع العملية	نوعية المهام الموزعة	نوعية الموارد الموزعة	المساواة في التوزيع	التوزيع حسب الحاجة	
ضعف التنسيق بين الزملاء	-0,288	-0,217	-0,111	-0,027	**عدالة التوزيع**
ضعف التعاون بين الزملاء	-0,343	-0,358	-0,016	-0,249	
ضعف الالتزام بانجاز المهام	-0,323	-0,406	-0,152	-0,162	
صراع العملية					**-0,327**

حيث تثبت العلاقة العكسية بين هذين البعدين أن وجود عدالة التوزيع يساهم في الحد من صراع العملية. هذه النتيجة لا يمكن مقارنتها مع نتائج دراسات أخرى، نظرا لأن كل الدراسات التي تم الاطلاع عليها والتي جمعت متغيري العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي لم تعتمد على التقسيم الثلاثي لأبعادها بل أهملت وأحيانا دمجت بعد صراع العملية مع صراع المهمة، ولم تفرق بين الجانب الفكري والتنفيذي.

إن هذه النتيجة تثبت وجود علاقة بين عدالة التوزيع وصراع العملية والتي بلغت قيمة الارتباط بينها 0.327-. حيث ثبت من خلال التحليل الإحصائي وحساب الارتباطات أن العدالة في توزيع المهام بين الموظفين تساهم في الحد من ضعف التزامهم بانجاز المهام الموكلة إليهم بمعامل ارتباط عكسي ضعيف القوة بلغت قيمته 0.323-، وكذا الحد من ضعف التعاون بينهم بمعامل ارتباط عكسي متوسط القوة بلغت قيمته 0.343-.

فتوزيع المهام القائم على التقسيم المتساوي حسب حجمها وصعوبتها وتنوعها يساهم بشكل كبير في تقبل العامل لها، خصوصا إذا كانت هذه المهام تتناسب مع قدراته وأقدميته وما تحملها من خبرات متراكمة وكذا مع مؤهلات العامل العلمية. وهذا ما ذهبت إليه النظرية التايلورية من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث

يجب توزيع العمال على المنصب التي تناسب قدراتهم، وتكليفهم بمهام تتوافق معها، حتى يستطيع العامل تقديم أفضل ما لديه، والالتزام بانجاز مهامه التي تعتبر أهدافا جزئية للمؤسسة، وبذلك يتم تحقيق أهداف المؤسسة الكلية.

كما أن توزيع المهام بطريقة عادلة يساهم في تقوية العلاقات الاجتماعية بين الزملاء وما يصاحب ذلك من ازدياد التعاون بينهم عند انجاز مهامهم، حيث يميلون لمساعدة زملائهم الذي يحتاجون ذلك، وتقديم العون لمن له مهمة أكبر من قدراته. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن العمال يميلون لمساعدة العمال الآخرين الذين يعتبرونهم مماثلين لهم من حيث ظروف عملهم وحجم المهام الموكلة إليهم. حيث يعتبرون أنهم مماثلون لهم وأن ما يحدث لهم من حاجة للمساعدة يمكن أن يحدث لأي شخص آخر في حالتهم.

بينما يقل هذا الشعور نحو العمال الذين يعتبرون ممن لديهم مهام أقل وسهلة نسبيا، حيث يراهم زملاؤهم على أنهم يتمتعون بمزايا غير عادلة، وأن أعمالهم دائما ما كان الآخرون ينجزونها بدلا عنهم بطريقة أو بأخرى، حيث لا يتم تقديم المساعدة لهم ويتم احتقارهم من طرف زملائهم ويوصفون بألقاب تحقيرية، وهذا ما يمكن استنتاجه من خلال المقابلات التي تم إجراؤها.

حيث يوصف هؤلاء بأنهم "دي برا كاسي" أو مكسوري الأيدي، وأنهم "يفيسو" أي أنهم يعملون بطريقة يتظاهرون فيها بالانشغال وهم لا يعملون شيئا أو يتمارضون ويشتكون كثيرا، حيث لا يعتبر هؤلاء محل ثقة من زملاءهم، ويعتبرون تصرفاتهم وسكوت المشرف عنها دليلا على أنهم يمكن أن ينقلوا له أخبارا عن زملاءهم ويشون بأي تصرف أو كلام لهم للمشرف.

كما ثبت من خلال التحليل الإحصائي وحساب الارتباطات أن العدالة في توزيع الموارد بين الموظفين تساهم في الحد من ضعف التزامهم بإنجاز المهام الموكلة إليهم

بمعامل ارتباط عكسي متوسط بلغت قيمته 0.406-، وكذا الحد من ضعف التعاون بينهم بمعامل ارتباط عكسي متوسط بلغت قيمته 0.358-.

حيث تدل هذه النتائج على صدق ما ذهب إليه "آدمز" في نظريته، فالعامل الذي يشعر بتناسب أجره مع مؤهلاته العلمية وأقدميته والمسؤوليات الموكلة إليه وكذا الجهود الإضافية التي يبذلها يميل إلى الالتزام بالمهام الموكلة إليه كرد فعل عقلاني ناتج عن التوازن بين ما حصل عليه من المؤسسة وما يقدمه لها. كما يؤدي بها هذا للتعاون مع زملائه في العمل، ومساعدة المحتاجين منهم لذلك، في إطار تحقيق أهداف المؤسسة التي يساهم تحقيقها في بقاءها واستمراريتها وبذلك استمرارية ما تقدمه له من موارد مادية كالأجر والمنح.

بالنسبة للعلاقة بين درجة المساواة في توزيع الموارد ومؤشرات صراع العملية فلم تثبت الشواهد الإحصائية وجود علاقات متوسطة أو قوية، بل تراوحت قيمة العلاقات العكسية بين 0.016- و0.111-. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن انعدام المساواة لا يؤثر في العلاقة بين العمال بقدر ما يؤثر في العلاقة بينهم وبين المشرف الذي يعتبرونه سببا في لا مساواة التوزيع. فالمشرف في نظرهم يعتبر ممثلا للسلطة في المؤسسة، وأي ضعف في تساوي المهام أو المكتسبات بين الزملاء المتشابهين في المنصب يرجع للإدارة العليا، ولا يتم تحميله للعامل فقط.

كما أنه بالنسبة للعلاقة بين درجة توزيع الموارد حسب الحاجة ومؤشرات صراع العملية فلم تثبت الشواهد الإحصائية وجود علاقات متوسطة أو قوية، بل تراوحت قيمة العلاقات العكسية بين 0.027- و0.249-. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن توزيع الموارد حسب الحاجة إليها، مراعاة المشرف لظروف العامل الشخصية ومصلحته لا يؤثر في العلاقة بين العمال ودرجة التنسيق بينهم والتزامهم بمهامهم.

كما يلاحظ من خلال التحليل الإحصائي أن العلاقة بين مؤشرات عدالة التوزيع ومؤشر ضعف التنسيق كأحد مؤشرات صراع العملية كانت ضعيفة رغم كونها

عكسية، وهذا ما يمكن إرجاعه لكون التنسيق بين الزملاء يخضع لعوامل تنظيمية بنائية أكثر من ارتباطه بعوامل إدراكية ذاتية نابعة من تقييم العمال لدرجة العدالة التنظيمية في المؤسسة.

كما يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى وجود تقسيم عمل واضح بين العمال، وتوصيف وظائف دقيق يمنع التداخل في المهام وغموض الأدوار، ويصعب عملية التنسيق التي تكون عادة في مؤسسات تعتمد على حلقات الجودة وتشجع الإبداع والتكامل في المعارف والخبرات.

وللتعرف أكثر على الفروق الإحصائية بين الفئات العمالية المختلفة من حيث العلاقة بين بعدي عدالة التوزيع وصراع المهمة، سيتم عرض عدد من الجداول المتقاطعة التي تسمح بالمقارنة بين هذه الفئات. حيث أن 75.3% ممن يعتقدون أن أجورهم تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية يؤكدون وجود تنسيق بينهم وبين زملائهم أثناء أداء المهام الموكلة إليهم، وهذا ما تؤكده النتائج الواردة في الجدول التالي.

- **جدول رقم (119) يوضح الفروق بين عبارة يتناسب أجري مع مؤهلاتي العلمية وعبارة لا يوجد تنسيق بيني وبين زملائي عند إنجاز المهام الموكلة إلينا:**

			لا يوجد تنسيق بيني وبين زملائي عند إنجاز المهام الموكلة إلينا			المجموع
			موافقون	محايدون	معارضون	
يتناسب أجري مع مؤهلاتي العلمية	موافقون	التكرار	9	13	67	89
		النسبة	10,1%	14,6%	75,3%	100,0%
	محايدون	التكرار	7	11	25	43
		النسبة	16,3%	25,6%	58,1%	100,0%
	معارضون	التكرار	3	10	27	40
		النسبة	7,5%	25,0%	67,5%	100,0%
المجموع		التكرار	19	34	119	172
		النسبة	11,0%	19,8%	69,2%	100,0%

حيث أن العامل الذي يأخذ أجرا بناء على شهادته، يكون عنده إدراك إيجابي لتناسب مدخلاته من المعارف العلمية مع ما تقدمه له المؤسسة من عوائد مادية نتيجة ذلك، كما

لا يميل إلى إجراء مقارنات سلبية بينه وبين زملائه الذين تتماشى أجورهم مع شهاداتهم، مما يساهم في توفير جو ملائم للتعاون والتنسيق فيما بينهم.

وهذا ما يتوافق مع ما توصل إليه "آدمز" في نظرية الإنصاف، حيث يسعى العامل دوما لمقارنة مدخلاته مع مخرجاته، وهذا ما يحدده رضاه أو عدم رضاه، وهو أيضا ما يدفعه إلى تبني استراتيجيات معطلة للعمل في حالة عدم وجود تناسب، يعبر عنه العامل في هذه الحالة بتقليل التنسيق مع زملاءه واحتكار المعلومات الضرورية في العمل وعدم تبادلها معهم، من أجل إيصال رسالة للمشرف بأنه غير راض.

كما يلاحظ أن 55.7% ممن يعتقدون أن حجم عملهم يتناسب مع أقدميتهم ليس لهم خلاف مع زملائهم حول طريقة توزيع المهام لتنفيذ العمل، وهذا ما يدل عليه الجدول التالي.

- **جدول رقم (120) يوضح الفروق بين عبارة يتناسب حجم العمل الذي أكلف به مع أقدميتي المهنية وعبارة أختلف مع زملائي حول طريقة توزيع المهام لتنفيذ العمل:**

			أختلف مع زملائي حول طريقة توزيع المهام لتنفيذ العمل			المجموع
			موافقون	محايدون	معارضون	
يتناسب حجم العمل الذي أكلف به مع أقدميتي المهنية	موافقون	التكرار	6	37	54	97
		النسبة	6,2%	38,1%	55,7%	100,0%
	محايدون	التكرار	8	21	18	47
		النسبة	17,0%	44,7%	38,3%	100,0%
	معارضون	التكرار	9	8	11	28
		النسبة	32,1%	28,6%	39,3%	100,0%
المجموع		التكرار	23	66	83	172
		النسبة	13,4%	38,4%	48,3%	100,0%

حيث أن العامل الذي تتناسب أقدميته مع حجم العمل الموكل إليه، يقل عنده الخلاف مع زملائه حول طريقة تقسيم المهام، لأنه في مراحل عمله المتقدمة وفي أواخر مساره المهني مثلا يسعى لأن يخفف من حجم عمله، أولا لأنه يرى أنه قد راكم كما من الخبرات والمهارات التي يجب أن يمررها إلى الأجيال الأخرى من العمل ذوي الأقدمية

الأقل منه من جهة، ومن جهة أخرى أن حالته الصحية تكون أضعف من تلك الخاصة بزملائه الأكثر شبابا، خصوصا وأن الأقدمية ترتبط ارتباطا طرديا بالعمر.

حيث أنه في حال تناسب حجم العمل عكسيا مع أقدمية العامل، يميل هذا الأخير إلى التوافق أكثر مع مجموعة عمله حول تقسيم المهام، حيث تكون له المهام الاستشارية والتدريبية، بينما يكون للبقية المهام التنفيذية.

وهذا ما يتفق مع نظرية "ماسلو" لهرم الحاجات، فالعاملون ذوو الأقدمية الكبيرة لا يبحثون عن العوائد المادية بقدر ما يبحثون عن الاعتراف والاحترام من طرف جماعة العمل، فمع السنوات يكون أغلبهم قد حقق احتياجاته القاعدية المادية، وتتحول طموحاته إلى طموحات معنوية.

بالإضافة إلى ما سبق يلاحظ أن 94.4% ممن يعتقدون أن أجورهم تتناسب مع جهودهم المبذولة في العمل يتعاونون مع زملائهم في إنجاز المهام، وهذا ما يدل عليه الجدول التالي.

- **جدول رقم (121) يوضح الفروق بين عبارة يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع الجهد الذي أبذله في العمل وعبارة لا يوجد تعاون بيني وبين زملائي عند إنجاز المهام الموكلة إلينا:**

			لا يوجد تعاون بيني وبين زملائي عند إنجاز المهام الموكلة إلينا			المجموع
			موافقون	محايدون	معارضون	
يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع الجهد الذي أبذله في العمل	موافقون	التكرار	1	4	71	76
		النسبة	1,3%	5,3%	93,4%	100,0%
	محايدون	التكرار	7	12	31	50
		النسبة	14,0%	24,0%	62,0%	100,0%
	معارضون	التكرار	10	12	24	46
		النسبة	21,7%	26,1%	52,2%	100,0%
المجموع		التكرار	18	28	126	172
		النسبة	10,5%	16,3%	73,3%	100,0%

يمكن تفسير هذه النتيجة بكون العامل الذي يتناسب أجره مع جهده لا يعارض التعاون مع زملاءه، بسبب أنه يرى أن تعويض على جهوده مناسب، وأنهم لا يبذلون

جهدا اقل من جهده. هذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه "آدمز" من حيث التناسب بين الجهد والأجر من جهة، ومقارنة هذا التناسب مع ما يحصل عليه الزملاء.

فالعامل الذي لا يعوض بطريقة عادلة على جهوده المبذولة لا يميل إلى التعاون مع زملائه، بحيث أنه يرى في كل عمل يؤديه معهم انتقاصا في حقوقه، وتقليلا من جدوى جهوده. وهنا تبرز أهمية نتائج الباحثين في النظريات العلمية للإدارة، وخصوصا طريقة الأجر بالقطعة، والتي تقلل إلى حد كبير شعور العامل بأن المؤسسة لا تعوضه بطريقة عادلة على مجهوده من جهة، وتقلل من احتكاكه مع الزملاء بسبب تفتيت العمل ومن النشاطات الجماعية التي تدفع بالعمال إلى مقارنة جهودهم وما يحصلون عليه.

كما يلاحظ أن 92.4% ممن يعتقدون أن أجورهم تتناسب مع جهودهم المبذولة في العمل يتعاونون مع زملائهم في إنجاز المهام، وهذا ما يدل عليه الجدول التالي.

- جدول رقم (122) يوضح الفروق بين عبارة يأخذ المشرف بالحسبان ظروفي الخاصة عند تكليفي بإنجاز المهام وعبارة لا أساعد زملائي عندما يحتاجون ذلك:

			لا أساعد زملائي عندما يحتاجون ذلك			المجموع
			موافقون	محايدون	معارضون	
يأخذ المشرف بالحسبان ظروفي الخاصة عند تكليفي بإنجاز المهام	موافقون	التكرار	5	2	85	92
		النسبة	5,4%	2,2%	92,4%	100,0%
	محايدون	التكرار	3	10	35	48
		النسبة	6,3%	20,8%	72,9%	100,0%
	معارضون	التكرار	0	4	28	32
		النسبة	0,0%	12,5%	87,5%	100,0%
المجموع		التكرار	8	16	148	172
		النسبة	4,7%	9,3%	86,0%	100,0%

يمكن تفسير هذه النتيجة بكون العامل الذي يراعي مشرفه ظروفه الصحية والعائلية والنفسية عند تكليفه بالمهام يكون له اتجاه أقوى نحو مساعدة الآخرين في مهامهم إذا ما احتاجوا ذلك. ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أهمية العلاقات الإنسانية بين المشرف والعاملين معه في نشر التعاون بين أعضاء الفريق، فهو النموذج الذي يتبعه الآخرون،

حيث أنه إذا كان متفهما لظروفهم دفعهم ذلك إلى تفهم ظروف زملائهم في إطار علاقات تبادلية قائمة على منفعة مشتركة.

هذه العلاقات الغير رسمية، تكون غالبا في صالح المشرف، فما يقدمه للعامل من تفهم لظروفه غالبا ما لا يكون متوافقا مع اللوائح والقوانين الداخلية للمؤسسة، كالتغاضي عن غيابه أو تأخره أو عدم تقديمه لعمله في الوقت المناسب. هذه المزايا الغير قانونية يراها العامل على أنها هدية قدمها له مشرفه، لكنها في نفس الوقت هدية لا يمكن ردها بطريقة مناسبة ومساوية لها، مما يجعل العامل في حالة خضوع كما يرى "هومانز"، ويضعه في وضع اجتماعي أدنى، يساهم في تنفيذه لأوامر المشرف حتى وإن أمره بعمل شيء خارج مهامه الرسمية، كمساعدة زميل له.

وتجدر الإشارة إلى أن ضعف العلاقة بين بعدي الفرضية يمكن تفسيره بكون الأفراد ورغم عدم شعور العديد منهم بالعدالة التوزيع إلا أنهم وكما يرى "بودون" يتميزون بعقلانية محدودة، هذه الخاصية تمنعهم من أن يقوموا بسلوكيات خلافية وصراعية خوفا من أن تتعرض مصالحهم داخل المؤسسة للخطر. فكل واحد من العمال وحتى إن كان يرى أنه يعاني من عدم عدالة، فإنه يميل إلى الخضوع إذا لم تكن له مصادر قوة، فعقلانيته المحدودة تدفعه إلى الخوف من القيام بأي عمل قد يجعله متمردا في نظر المشرف.

هذه المحدودية وبهذا الشكل تؤدي إلى نتائج منحرفة كما يسميها "بودون"، فهي وإن كانت تعفي العامل من العقوبات المباشرة التي يمكن أن تنتج عن سلوك صراعي، فهي تجعله يخسر على المدى البعيد الكثير من حقوقه، والتي مع الوقت يكون مجموعها أكبر من أي حدث صراعي كان يمكن أن يحدث مع مشرفه.

يمكن تفسير هذا التفكير الفردي والذي لا يقوم على التنسيق بين الأعضاء الذين يعتبرون أنفسهم مظلومين بما يسمى بمعضلة السجين "le dilemme du prisonnier". حيث أن كل عامل يتجنب البدء في الحديث عن أي تحرك ضد سلوك غير عادل

للمشرف، لأنه لا يضمن ما ستكون عليه ردة فعل زميله، فقد يقوم هذا الأخير بإخبار المشرف قصد التقرب منه، فيدفع العامل المبادر ثمن كلامه وحده.

فرغم النتائج الكبيرة التي من الممكن الحصول عليها من طرف العمال إذا قاموا بحركة جماعية، إلا أن التفكير الفرداني لكل منهم، ومحدودية اطلاعه على ما يفكر به الآخرون يحول دون تحقيق ذلك.

في العنصر القادم سيتم محاولة تفسير معامل الارتباط الذي تم الحصول عليه بين بعد عدالة التوزيع وبعد صراع العملية من خلال حساب معاملات الارتباط لعدد من فئات المتغيرات الشخصية، والمقارنة بينها، قصد التوصل إلى تفسيرات أكثر عمقا للفروق بينها في التعامل المواقف.

2 – الفروق الإحصائية بين فئات المبحوثين من حيث العلاقة بين عدالة التوزيع وصراع العملية:

خلال هذا العنصر سيتم حساب الفروق الإحصائية بين عدد من الفئات العمالية من حيث العلاقة بين بعدي عدالة التوزيع وصراع التعامل. حيث يتضح من خلال الجدول التالي أن الذكور أكثر حساسية لعدالة التوزيع مقارنة بالإناث، بمعاملات ارتباط قدرت بـ 0.382- و0.056- على التوالي.

- **جدول رقم (123) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التوزيع وصراع العملية من حيث متغير الجنس:**

جنس المبحوث	عدالة التوزيع	
	ذكر	أنثى
صراع العملية	-0,382	-0,056

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون الإناث أقل اهتماما بالجانب المادي مقارنة بالرجال، فهن يبحثن أكثر على الاستقرار والأمان الوظيفي، ويكون تركيزهم على ما يحصلن عليه

من تسامح من المشرف في ساعات الخروج والدخول مثلا من أجل ظروفهن العائلية. بينما تقل حاجتهن للأجر مقارنة بزملائهم نظرا لأنهن في أغلب الأحيان لهن من يعيلهن كالأب أو الزوج، والطموح في الحراك الوظيفي لا يهمهن بقدر كبير بسبب الالتزامات المترتبة عن أي منصب أعلى قد يشغلنه، مما يؤثر سلبا على التوافق بين حياتهم المهنية والعائلية.

بينما تعتبر الموارد المادية وتوزيع المهام من أبرز ما يبحث عنه الذكور، فهم وبحكم تقاليد المجتمع ملزمون بالحصول على قدر من المال من أجل تحقيق أهدافهم الاجتماعية، كما يسعون إلى الترقي والحراك العمودي من أجل تحسين دخلهم.

كما يتضح من خلال الجدول التالي أن من لم تتم ترقيتهم أكثر حساسية لعدالة التوزيع مقارنة بمن تمت ترقيتهم، بمعاملات ارتباط قدرت بـ 0.328- و0.193- على التوالي.

- **جدول رقم (124) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التوزيع وصراع العملية من حيث متغير الترقية:**

الترقية	عدالة التوزيع	
	ترقوا	لم يترقوا
صراع العملية	-0,193	-0,328

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون العمال الذين تمت ترقيتهم قد حصلوا على جزء مهم مما كانوا يطمحون إليه عند دخولهم للمؤسسة، مقارنة بمن لم تتم ترقيتهم. فهؤلاء ونظرا لجمودهم الوظيفي فإن أجورهم لم ترتفع بنسبة كبيرة، كما أن محتوى مهامهم لم يتم إثراؤه مما يجعل أعمالهم روتينية ومملة.

هذه الأسباب تؤدي بهم إلى التعبير عن عدم رضاهم أكثر من زملائهم الذين تمت ترقيتهم والذين يتميزون بالهدوء والطاعة، حيث يسعى الأوائل أكثر من غيرهم لتعطيل

المهام، وافتعال صراعات من الآخرين أثناء تأدية عملهم. كما يبتعدون عن التنسيق مع الزملاء ويتجنبون مساعدتهم عند الحاجة.

يتضح من خلال الجدول التالي أن من توظفوا بالمؤسسة بعد المشرف أكثر حساسية لعدالة التوزيع مقارنة بمن توظفوا قبله، بمعاملات ارتباط قدرت بـ 0.418- و0.208- على التوالي.

- **جدول رقم (125) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التوزيع وصراع العملية من حيث متغير الالتحاق بالمؤسسة مقارنة بالمشرف :**

الالتحاق بالمؤسسة	عدالة التوزيع	
	قبل المشرف	بعد المشرف
صراع العملية	-0,208	-0,418

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون العمال الأقدم من المشرف لهم تجربة أعلى من الآخرين، حيث عملوا تحت إشراف أكثر من مشرف واحد، وجربوا طرقا تسييرية مختلفة تتيح لهم مع الوقت حل المشاكل في التوزيع بطرق لا تعتمد على الصراع بدرجة كبيرة.

كما أنهم وبسبب خبرتهم مقارنة بالمشرف، يمتلكون سلطة خبرة عليه، حيث يحتاجهم من أجل تنفيذ المهام الصعبة، أو يستشيرهم في تلك التي لم يسبق أن قام بها. وهذا ما يسمح لهم بنيل حقوقهم بطريقة أبسط ممن لهم أقدمية أقل من المشرف، ويدفع هذا الأخير للتعامل معهم طريقة عادلة، يحرص من خلالها على تجنب الصراع معهم مما قد يسبب تعطيل العمل.

ويتضح من خلال الجدول التالي أن من لهم أقدمية من 10 إلى 19 سنة أكثر حساسية لعدالة التوزيع مقارنة مع من لهم أقدمية أقل من 10 سنوات، بمعاملات ارتباط قدرت بـ 0.460- و0.367- على التوالي، بينما من لهم أقدمية من 20 سنة فأكثر كان

معامل ارتباط اتجاههم نحو عدالة التوزيع مع صراع العملية موجبا، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين البعدين عندهم.

- **جدول رقم (126) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التوزيع وصراع العملية من حيث متغير الأقدمية:**

الأقدمية	عدالة التوزيع		
	أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 19 سنة	20 سنة فأكثر
صراع العملية	−0,367	−0,460	0,160

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون الفئة الأقل أقدمية من العمال وبسبب قلة خبرتها وكفاءتها ليست لديها القدرة على مجابهة ضعف العدالة بالصراع، فهي فئة ليس لها أي سلطة خبير على المشرف، كما أنها تتميز بقلة تحكمها في القوانين الداخلية للمؤسسة مقارنة بالفئات الأخرى.

بينما العمال من الفئة الثانية فهم يتميزون بأقدمية معتبرة من جهة، وبطموحات كبيرة في الحراك الوظيفي من جهة أخرى، وهو ما يجعلهم يتأثرون بأي ضعف في عدالة التوزيع، ويردون عليه باستغلال كفاءتهم وخبرتهم في تعطيل العمل الجماعي والضغط على المشرف.

أما الفئة الأخيرة التي لها أعلى أقدمية في المؤسسة، فالعلاقة الطردية التي تم الحصول عليها ورغم ضعفها، تدل على أنها لا تبحث عن العدالة في توزيع الموارد. فهي ترى أن العدالة بين العاملين من مختلف فئات الأقدمية لا تناسبهم، لأنهم يتوقعون ان يحصلوا على أكثر مما يحصل عليه الآخرون. كما يمكن تفسير ذلك بفرضية "هوماز" الخاصة بافتراض الحرمان بتناقص قيمة المكافأة، حيث يؤدى اعتياد العمال ذوي الأقدمية لمدة طويلة على نفس الموارد إلى تقليلهم من قيمتها مع الوقت، نظرا لأنها لا تتزايد بما يتناسب مع توقعاتهم.

إن هذه النتائج تتماشى مع ما ذهبنا له في النموذج التفسيري لهذه الدراسة، حيث أن العامل الذي له سلطة كبيرة نسبيا مقارنة مع سلطة المشرف يكون اتجاهه أقوى نحو الصراع إذا أدرك انه لا يتمتع بالعدالة.

كما يتضح من خلال الجدول التالي أن الإطارات أكثر حساسية لعدالة التوزيع مقارنة بأعوان التنفيذ والتحكم، بمعاملات ارتباط قدرت بـ 0.609- و0.305- و0.033- على التوالي.

- **جدول رقم (127) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التوزيع وصراع العملية من حيث متغير المستوى التنظيمي :**

المستوى التنظيمي	عدالة التوزيع		
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار
صراع العملية	−0,305	−0,033	−0,609

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون الإطارات وبسبب الشهادة التي يمتلكونها وتساويهم مع المشرفين عادة في المستوى العلمي، تكون لديهم قدرة الرد على أي تصرف غير عادل من طرفه، بحيث يشكل مستواهم العلمي وتمكنهم من العمل قوة تسمح لهم بالضغط عليه. بينما تختفي هذه السلطة عند أعوان التحكم، الذين تقل شهاداتهم عن شهادات الإطارات، ويكون الإطارات على دراية بمهام هؤلاء ويمكنهم تعويضهم في أي لحظة، مما يجعلهم غير محوريين في علاقة العمل.

بينما بالنسبة لأعوان التنفيذ، وبسبب اختلاف مهامهم عن الفئتين السابقتين، فإنهم يتميزون بمناورة أعلى من أعوان التحكم وأقل من الإطارات. فلا أحد يمكنه ممارسة مهامهم التي يراها الآخرون صعبة ومتعبة وأحيانا خطرة، مما يمكنهم من التحكم بوتيرة انجاز المهام الموكلة لهم، وبذلك التحكم في سرعة تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وهو ما يساهم في تسليط ضغط على المشرفين.

هذه النتيجة توفر مثالا جيدا على أن القوة في المؤسسة لا تتوزع تصاعديا أو تنازليا حسب المستويات الوظيفية أو الشهادات، بل يمكن أن تكون عند أدنى مستوى تنظيمي بدرجة أكبر مما عند المستوى الذي يعلوه، وأن صعوبة ومشقة المهام قد تكون إذا حسن استخدامها مصدر قوة لصاحبها، بسبب عجز الآخرين عن القيام بها.

بينما من خلال الجدول التالي يلاحظ أن من يعتبرون مشرفهم صديقا لهم أكثر حساسية لعدالة التوزيع مقارنة بمن يعتبرونه زميلا أو مسؤولا، بمعاملات ارتباط قدرت بـ 0.560- و0.351- و0.302-على التوالي.

- **جدول رقم (128) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التوزيع وصراع العملية من حيث متغير العلاقة مع المشرف:**

العلاقة مع المشرف	عدالة التوزيع		
	مسؤول	زميل	صديق
صراع العملية	-0,302	-0,351	-0,560

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون من يعتبرون أنفسهم أصدقاء مع المشرف يكون لهم توقع أعلى من الآخرين الذين لم يكونوا ينتظرون منه الكثير خصوصا على المستوى الشخصي. كما أن أصدقاء المشرف ورغم الفكرة المسبقة بأنهم سيكونون أقل حدة في الصراع معهم، إلا أنهم وبسبب عدم خوفهم منه، وامتلاكهم لمعلومات عنه أكثر من غيرهم فهم يستطيعون بسهولة أكبر من الباقين الضغط عليه.

وفي الأخير يتضح من خلال الجدول التالي أن من لهم شهادة أعلى من شهادة المشرف أكثر حساسية لعدالة التوزيع مقارنة بمن لهم شهادة مساوية لشهادته أو أقل منها، بمعاملات ارتباط قدرت بـ 0.617- و0.500- و0.233-على التوالي.

- **جدول رقم (129) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التوزيع وصراع العملية من حيث متغير الشهادة مقارنة بشهادة المشرف:**

الشهادة مقارنة بشهادة المشرف	عدالة التوزيع		
	شهادتي أقل	شهادتي مساوية	شهادتي أعلى
صراع العملية	−0,233	−0,500	−0,617

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون من يمتلكون شهادة أعلى من شهادة المشرف يكون عندهم سلطة خبير عليه، فهو بحاجة دائمة لكفاءتهم، كما يتميزون عادة فقدرات فكرية أعلى من المشرف مما يسهل عليهم تحريك واستغلال نقاط قوتهم ضده، عن طريق تعطيل السير الحسن لتنفيذ المهام، والتي أحيانا ما تتطلب قدرات فكرية لا يتميز بها المشرف.

ويلاحظ أن قوة العلاقة بين عدالة التوزيع وصراع المهمة تتدرج طرديا مع شهادة العامل مقارنة بمشرفه، وهذا ما يدعم النموذج التفسيري المعتمد في الدراسة الراهنة والذي يجعل من تفاضل القوة بين المشرف والعامل لصالح هذا الأخير شرطا لزيادة قوة العلاقة العكسية بين درجة العدالة والصراع التنظيمي.

ثانيا: تحليل نتائج الفرضية الثانية

بالنسبة للفرضية الأولى التي مفادها " هناك علاقة ارتباطية عكسية بين مستوى عدالة الإجراءات ودرجة صراع المهمة "، فإنه ومن أجل التأكد من مدى صحتها تم حساب العلاقة الإحصائية بالاعتماد على معامل ارتباط سبيرمان بين بعدي عدالة الإجراءات وصراع المهمة، ثم حساب الفروق الإحصائية بين عدد من الفئات العمالية من حيث هذه العلاقة، وفي الأخير القيام بمقاطعة نتائج عدد من العبارات التي تنتمي لهذين البعدين والتي تدعم وجود علاقة بينهما.

1 – العلاقة بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة.

لحساب العلاقة بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة فقد تم الاعتماد على حساب المتوسط الحسابي لكل عبارات البعدين ثم حساب العلاقة بينهما، وهذا ما يوضحه الجدول

التالي. يتضح من خلال الجدول أن العلاقة بين البعدين هي علاقة عكسية لكنها متوسطة وتساوي 0.369-، وفي نفس الوقت تؤكد تحقق الفرضية الأولى للدراسة.

- **جدول رقم (130) يوضح العلاقة بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة:**

العلاقة بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة	أخلاقية الإجراءات	دقة الإجراءات	انسجام القرارات	توافق القرارات مع التوقعات	
الاختلاف في الأفكار	-0,143	-0,108	-0,219	-0,206	**عدالة الإجراءات**
رفض الخطط	-0,355	-0,269	-0,329	-0,169	
رفض الحلول	0,062	0,071	-0,067	-0,195	
صراع المهمة					**-0,369**

تدل هذه العلاقة العكسية بين البعدين على أنه كلما ارتفعت درجة إدراك العاملين لوجود عدالة في الإجراءات كلما ضعفت شدة صراع المهمة بينهم. هذه النتيجة تتوافق مع ما توصله له كل من "شوي" في دراسته على القطاع الصحي بكوريا الجنوبية، ومع ما توصل إليه "كيروين و جوردن و تورنر" في دراستهم على اللجان الرياضية في الولايات المتحدة الأمريكية، وهما الدراستان اللتان تحصلتا على علاقات ارتباطبية بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة بلغتا 0.230- و 0.330- على التوالي.

إن هذه النتيجة تثبت وجود علاقة بين عدالة التوزيع وصراع العملية والتي بلغت قيمة الارتباط بينها 0.369-. حيث ثبت من خلال التحليل الإحصائي وحساب الارتباطات أن أخلاقية الإجراءات تساهم في الحد من رفض الخطط المرسومة من طرف المشرف والإدارة، بمعامل ارتباط عكسي متوسط بلغ 0.355-. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تعامل المشرف مع العمال تعاملا أخلاقيا وقانونيا يؤدي إلى تماشيهم مع أفكاره، ومساندتهم للأهداف المسطرة من طرفه.

حيث أنهم قد يعتبرون أخلاقية الإجراءات التي يعتمدها كهبة يقدمها المشرف لهم، لعلمهم بإمكانية اعتماده على إجراءات غير أخلاقية بسبب ما يمتلكه من صلاحيات

تسمح له بالاختيار بين عدة بدائل تشترك في كونها قانونية وتختلف من حيث أخلاقيتها. هذه الهبة التي لا يمكن للعامل ردها من نفس طبيعتها للمشرف، تشكل عنده كما يرى أصحاب نظرية التبادل دينا، يحاول رده في إطار آخر يكون في اغلب الحالات انصياعا لخطط المشرف، وتنفيذه لقراراته.

كما ثبت من خلال التحليل الإحصائي وحساب الارتباطات أن دقة الإجراءات تساهم في الحد من رفض الخطط المرسومة من طرف المشرف والإدارة، بمعامل ارتباط عكسي ضعيف بلغ 0.269-. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن دقة الإجراءات تزيد من احترام العامل للمشرف، ومن مصداقية هذا الأخير. مما يزيد في الثقة الممنوحة للخطط التي يرسمها، ويقلل من مقاومة التغيير عند العمال.

بالإضافة إلى أنه ثبت من خلال التحليل الإحصائي وحساب الارتباطات أن انسجام الإجراءات والقرارات وتطبيقها على الجميع تساهم في الحد من رفض الخطط المرسومة من طرف المشرف والإدارة، بمعامل ارتباط عكسي ضعيف بلغ 0.329-. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القرارات إذا تم تطبيقها على الجميع تزيد من تقدير العمال للمشرف وثقتهم في عدالته وحياده ومصداقية قراراته، هذه الثقة تنعكس أيضا على ثقتهم في الخطط التي يضعها، مما يزيد من تعاونهم معها وعدم مقاومتهم لها.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن مؤشر توافق القرارات مع توقعات العمال لم تكن له علاقات ذات قوة كبيرة أو متوسطة رغم كونها جميعها عكسية وتراوحت بين 0.206- و0.169-. ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون هذا المؤشر يتسم بذاتية أكبر، وأن علاقته ربما تكون كبيرة مع مؤشرات تتعلق بالعلاقة مع المشرف أكثر من علاقتها مع مؤشرات على مستوى التخطيط وعلى المستوى الفكري.

كما تم التوصل إلى أن مؤشري الاختلاف في الأفكار ورفض الحلول المقترحة لم يكن لهما علاقة متوسطة أو قوية مع مؤشرات عدالة الإجراءات بل كانت علاقتها تؤول للصفر تقريبا. ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون الاختلافات الفكرية بين العمال تخضع

لأسباب خارجة عن علاقتهم بالمشرف ودرجة عدالة إجراءات هذا الأخير، بل تمتد لمراحل قد تكون سابقة لدخولهم للمؤسسة، وقد تتحكم بها أيضا كمتغيرات شخصية كالعمر والاقدمية والمستوى التنظيمي والتعليمي للعمال.

وللتعرف أكثر على الفروق الإحصائية بين الفئات العمالية المختلفة من حيث العلاقة بين بعدي عدالة الإجراءات وصراع المهمة، سيتم عرض عدد من الجداول المتقاطعة التي تسمح بالمقارنة بين هذه الفئات. حيث تثبت الشواهد الإحصائية أن 49.6% ممن يعتقدون أن مشرفهم يظهر اهتماما بحقوقهم الوظيفية يؤكدون أن وجهات نظرهم تتفق مع وجهات نظر زملائهم، وهذا ما تؤكده نتائج الجدول التالي.

- جدول رقم (131) يوضح الفروق بين عبارة يظهر المشرف اهتماما بحقوقي الوظيفية وعبارة تختلف وجهات نظري حول العمل مع وجهات نظر زملائي:

			تختلف وجهات نظري حول العمل مع وجهات نظر زملائي			المجموع
			موافقون	محايدون	معارضون	
يظهر المشرف إهتماما بحقوقي الوظيفية	موافقون	التكرار	14	43	56	113
		النسبة	12,4%	38,1%	49,6%	100,0%
	محايدون	التكرار	1	16	13	30
		النسبة	3,3%	53,3%	43,3%	100,0%
	معارضون	التكرار	0	12	17	29
		النسبة	0,0%	41,4%	58,6%	100,0%
المجموع		التكرار	15	71	86	172
		النسبة	8,7%	41,3%	50,0%	100,0%

فالمشرف الذي يهتم بالحقوق الوظيفية للعمال الذين تحت إشرافه، ويحرص على أخذهم لكل مستحقاتهم، ونيل ترقياتهم ومكافئاتهم، يساهم في تدعيم التوافق الفكري بينهم. حيث أن العامل وبسبب ثقته في مشرفه، لا يعارض آراءه التي يعتبرها عادلة مسبقا بسبب ما عهدوه من احترامه لحقوقهم الوظيفية.

هذه النتيجة تتفق مع ما ذهب إليه "ماسلو" في هرم الحاجات، حيث أن العامل الذي يحرص مشرفه على حقوقه الوظيفية يشعر بالأمان في وظيفته، وهذا الأمان يساهم

حرص العامل على تجنب أي خلافات مع الزملاء يمكنها أن تؤدي به إلى خسارة العلاقة الجيدة مع مشرفه.

فهذا الخضوع للجماعة ليس بدافع اقتناع بقدر ما هو مقابل يقدمه العامل في اطار علاقة تبادلية غير متساوية مع مشرفه، وهو ما أكد عليه غير متساوية مع مشرفه، وهو ما أكد عليه "هومانز" في نظريته التبادلية، حيث أنه في أي حالة يعجز فيها العامل عن رد الجميل لمشرفه فإنه يضع نفسه في علاقة غير متساوية معه، تفرض عليه أن يرجع دينه اجتماعيا عن طريق الخضوع له.

كما تثبت الشواهد الإحصائية أن 77.1% ممن يعتقدون أن مشرفهم يتخذ القرارات المتعلقة بهم على أسباب منطقية يؤكدون يتفقون مع زملائهم حول الهدف من المهام التي يقومون بها، وهذا ما تؤكده نتائج الجدول التالي.

- **جدول رقم (132) يوضح الفروق بين عبارة "يتخذ المشرف القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية" وعبارة "أتفق مع زملائي حول الهدف من المهام التي نقوم بها":**

			أتفق مع زملائي حول الهدف من المهام التي نقوم بها			المجموع
			موافقون	محايدون	معارضون	
يتخذ المشرف القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية	موافقون	التكرار	6	19	84	109
		النسبة	5,5%	17,4%	77,1%	100,0%
	محايدون	التكرار	2	19	15	36
		النسبة	5,6%	52,8%	41,7%	100,0%
	معارضون	التكرار	5	2	20	27
		النسبة	18,5%	7,4%	74,1%	100,0%
المجموع		التكرار	13	40	119	172
		النسبة	7,6%	23,3%	69,2%	100,0%

فالمشرف الذي يتخذ قراراته بناء على أسباب منطقية، يساهم في اتفاق العمال حول الأهداف التي يضعها، لأنهم يرون فيها درجة كبيرة من العقلانية، وأي قرار عقلاني غالبا ما لا يترك فرصة لغير الراضين عنه بأن يعارضوه. وهذا ما يتماشى مع ما أتت به نظريات الإدارة العلمية، التي تعتمد على التسيير العقلاني، وعلى المنطق في تخطيط

طرق التنفيذ وحساب الحركة والزمن من جهة، ومن جهة أخرى تعطي لكل عامل ما يتناسب مع ما قدمه للمؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق فإن 38.2% ممن يتفاجؤون بالقرارات التي يتخذها المشرف في حقهم يؤكدون أنهم يختلفون مع زملائهم في الحلول التي يختارونها لحل المشاكل المتعلق بالعمل، وهذا ما تؤكده نتائج الجدول التالي.

- **جدول رقم (133) يوضح الفروق بين عبارة "لا تفاجؤني القرارات التي يتخذها المشرف بحقي" وعبارة "أختلف مع زملائي في الحلول التي يختارونها لحل المشاكل المتعلقة بالعمل":**

			أختلف مع زملائي في الحلول التي يختارونها لحل المشاكل المتعلقة بالعمل			المجموع
			موافقون	محايدون	معارضون	
لا تفاجؤني القرارات التي يتخذها المشرف بحقي	موافقون	التكرار	20	49	24	93
		النسبة	21,5%	52,7%	25,8%	100,0%
	محايدون	التكرار	13	22	10	45
		النسبة	28,9%	48,9%	22,2%	100,0%
	معارضون	التكرار	13	10	11	34
		النسبة	38,2%	29,4%	32,4%	100,0%
المجموع		التكرار	46	81	45	172
		النسبة	26,7%	47,1%	26,2%	100,0%

فالعامل الذي يتفاجأ بقرارات مشرفه معه، ولا يكون متوقعا لها، يحدث عنده إحباط ويشعر أنه لم يتم التعامل معه بعدالة. هذا يؤدي به إلى التعبير عن رفضه عن طريق معارضة الحلول المقترحة لحل المشكلات التي تعترض العمل. وهذا السلوك هو رد فعل صراعي لأنه يصعب من عملية تطبيق الحلول، ويزيد من مدة المشكلة.

يشكل هذا الخلاف مع الزملاء إستراتيجية دفاعية من طرف العامل، حيث وخصوصا في حالة عدم تميزه بمزايا خاصة وكفاءات نادرة، فإنه لا يمتلك سوى طريقة المعارضة والتصريح باختلاف أفكاره مع زملائه الآخرين ليوصل احتجاجه لمشرفه.

كما يلاحظ أن 38.2% ممن يرون أن القرارات الإدارية تطبق على كل العاملين بدون استثناء يؤكدون أن أفكارهم تختلف مع أفكار زملائهم، وهذا ما تؤكده نتائج الجدول التالي.

- **جدول رقم (134) يوضح الفروق بين عبارة "يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء" وعبارة "أفكاري تختلف عن أفكار زملائي":**

			أفكاري تختلف عن أفكار زملائي			المجموع
			موافقون	محايدون	معارضون	
يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل الموظفين بدون إستثناء	موافقون	التكرار	16	60	13	89
		النسبة	18,0%	67,4%	14,6%	100,0%
	محايدون	التكرار	11	19	6	36
		النسبة	30,6%	52,8%	16,7%	100,0%
	معارضون	التكرار	26	11	10	47
		النسبة	55,3%	23,4%	21,3%	100,0%
المجموع		التكرار	53	90	29	172
		النسبة	30,8%	52,3%	16,9%	100,0%

فالعامل الذي يلاحظ أن هناك تمييزا في التعامل مع العمال من طرف المشرف، يتولد عنده شعور من العداء نحو من رآهم يحضون بمعاملة خاصة مقارنة به. هذا العداء يتحول مع الوقت إلى اختلاف على مستوى الأفكار بينه وبينهم، لأنه يرى أنهم عمال قريبون جدا من المشرف ولهم مكانة خاصة عنده. هذا التمييز الذي يمارسه المشرف يجعل من العمال المميزين مصدر خطر في نظر زملائه.

هذا الخطر ناتج عن إمكانية نقلهم لأي كلام فيه انتقاد للمشرف، وهو ما لا يقبله العمال الآخرون ويحاولون منعه. حيث يعتبر هؤلاء أنفسهم ضحايا لمعاملة المشرف غير العادلة، ولزملائهم الذين قد يشون بأي كلام يقولونه. كل هذه الأسباب تؤدي بهم إلى تفادي التعامل بينهم وإلى الاختلاف الفكري معهم.

2 – الفروق الإحصائية بين فئات المبحوثين من حيث العلاقة بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة:

خلال هذا العنصر سيتم حساب الفروق الإحصائية بين عدد من الفئات العمالية من حيث العلاقة بين بعدي عدالة الإجراءات وصراع المهمة. حيث يتضح من خلال الجدول التالي أن من مشرفوهم من الذكور أقل حساسية لعدالة الإجراءات مقارنة بمن مشرفوهم إناث، بمعاملات ارتباط قدرت بـ 0.341- و0.609- على التوالي.

- جدول رقم (135) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة من حيث متغير جنس المشرف:

جنس المشرف	عدالة الإجراءات	
	ذكر	أنثى
صراع المهمة	0,341-	0,609-

يلاحظ من خلال هذه النتيجة بكون العمال إذا كانوا تحت إشراف رجل يتحسسون بدرجة أقل مقارنة بما يمكن أن يحدث إذا كان المشرف امرأة. هذا الفرق يمكن تفسيره بأن العمال في المؤسسة الميتائية بسكيكدة يشكلون جزءا لا يتجزأ من النسيج الاجتماعي والثقافي للمجتمع السكيكدي، وهو مجتمع يتميز بنظرة دونية للمرأة. هذه النظرة السلبية تجعله يتخوف من تقلد أي امرأة لمنصب إشرافي، لأن العامل له فكرة مسبقة بأنها ستفشل في توليه، وأنها إنسان عاطفي يفتقد لحس المسؤولية، وتصعب عليها إدارة مجموعة من العمال أغلبهم ذكور.

ينتج عن هذا معارضة كبيرة للمشرفة المرأة مقارنة بالمشرف الرجل، حيث تتبع هذه المعارضة ليس بسبب ضعف في الإدارة أو عدم تطبيق الإجراءات بطريقة عادلة، بقدر ما تنتج عن تركيز العمال على تصرفاتها وقراراتها، وتأثرهم بأفكارهم المسبقة في حكمهم عليها. كما يمكن الاستنتاج أيضا أن العاملين لديهم جرأة أكبر على إبداء معارضتهم لأفكار المشرفين الإناث مقارنة بالمشرفين الذكور.

كما يمكن الملاحظة من خلال الجدول التالي أن من التحقوا بالمؤسسة بعد المشرف لهم حساسية أكبر لعدالة الإجراءات مقارنة بمن التحقوا بها بعده، بمعاملات ارتباط قدرت بـ 0.450- و0.366- على التوالي.

- جدول رقم (136) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة من حيث متغير الالتحاق بالمؤسسة مقارنة بالمشرف:

الالتحاق بالمؤسسة	عدالة الإجراءات	
	قبل المشرف	بعد المشرف
صراع المهمة	-0,366	-0,450

يمكن تفسير هذه النتيجة بكون العمال الأقدم مقارنة بالمشرف يتميزون تجربة أعلى من الآخرين، حيث عملوا تحت إشراف أكثر من مشرف واحد، وجربوا طرقا تسييرية مختلفة تتيح لهم مع الوقت حل المشاكل في الإجراءات بطرق لا تعتمد على الصراع بدرجة كبيرة.

كما أنهم وبسبب خبرتهم مقارنة بالمشرف، يمتلكون معلومات قانونية تساوي معلوماته أو تتفوق عليها، وهذا ما يمكنهم من حل مشاكلهم المتعلقة بعدالة الإجراءات بطريقة لا تعطل انجاز المهام، ولا تضعف من الانسجام الفكري مع زملائهم.

ويتضح من خلال الجدول التالي أن من لهم أقدمية من 10 إلى 19 سنة أقل حساسية لعدالة الإجراءات مقارنة مع بقية الفئات، بمعامل ارتباط قدر بـ 0.359- ، بينما من لهم أقدمية من 20 سنة فأكثر كان معامل ارتباط اتجاههم بين عدالة الإجراءات مع صراع العملية يساوي 0.521-، وهو أقوى معامل ارتباط بين الفئات الثلاثة.

- جدول رقم (137) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة من حيث متغير الأقدمية:

الأقدمية	عدالة الإجراءات		
	أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 19 سنة	20 سنة فأكثر
صراع المهمة	-0,381	-0,359	-0,521

يمكن تفسير النتيجة التالية بكون من لهم أقدمية تفوق 20 سنة، تكون لهم حساسية كبيرة تجاه تطبيق الإجراءات عليهم، فحتى وان كانت هذه الإجراءات عادلة وتشمل كل العمال، فهم لا يرونها كذلك انطلاقا من تقييم عال لذاتهم بسبب الخبرة التي راكموها في المؤسسة.

بالإضافة إلى أن العامل الذي يقترب من نهاية مساره المهني ليس لديه شيء ليخسره إذا ما عارض وجهات نظر زملائه ومشرفه، أو اختلف معهم في طرق حل المشكلات التي تعترضهم، فهو قد حصل على ترقيات أو لم يعد له وقت للحصول على ترقيات أخرى، كما أن شبكة علاقاته داخل المؤسسة تشكل له حماية ضد أي عقوبات قد يتعرض لها، كما أن عمره الأكبر غالبا من عمر مشرفه يوفر له احتراما من طرف هذا الأخير يعمل على استغلاله لصالحه.

كما يتضح من خلال الجدول التالي أن أعوان التحكم لهم أكبر حساسية لعدالة الإجراءات مقارنة مع الإطارات وأعوان التنفيذ، بمعاملات ارتباط تبلغ 0.801- و0.480- و0.181- على التوالي.

- جدول رقم (138) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة من حيث متغير المستوى التنظيمي:

	عدالة الإجراءات		
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار
صراع المهمة	-0,181	-0,801	-0,480

على عكس ما تمت ملاحظته من خلال جدول الفروق بين المستويات التنظيمية من حيث العلاقة بين عدالة التوزيع وصراع العملية، والتي كان فيها أضعف معامل ارتباط لدى أعوان التحكم، نجد هناك أنه لهم أقوى معامل ارتباط. حيث يمكن تفسير هذه النتيجة بأنه في الحالة الأولى وبسبب ضعف مستواهم العلمي مقارنة بالإطارات وعدم امتلاكهم لكفاءة نادرة مثل هؤلاء ومثل أعوان التنفيذ فهم لم يستطيعوا الرد على انعدام عدالة التوزيع بتعطيل العمل وما شابهه من سلوكيات تنتمي لصراع العملية.

بينما في هذه الحالة وبما أن الصراع على مستوى الأفكار والتعبير عنه في أقوى الحالات يكون عن طريق الكلام، فإن أعوان التحكم يحاولون التعويض عن عجزهم التقني وعدم امتلاكهم لمصدر قوة نادر بمعارضة الخطط والحلول الموضوعة والقرارات المتخذة، وما يساعدهم في هذا هو قربهم من موقع المشرف متخذ القرار، واحتكاكهم الدائم بالإطارات الذين يطلعونهم على خبايا الإجراءات المتخذة.

كما يتضح من خلال الجدول التالي أن من يعتبرون مشرفهم صديقا لهم يتميزون حساسية أكبر لعدالة الإجراءات مقارنة مع من يعتبرونه زميلا أو مسؤولا، بمعاملات ارتباط تبلغ 0.494- و0.412- و0.339- على التوالي.

- **جدول رقم (139) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة من حيث متغير طبيعة العلاقة مع المشرف:**

	عدالة الإجراءات		
	مسؤول	زميل	صديق
صراع المهمة	- 0,339	-0,412	-0,494

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون من يعتبرون أنفسهم أصدقاء مع المشرف يكون لهم توقع أعلى من الآخرين الذين لم يكونوا ينتظرون منه الكثير خصوصا على المستوى الشخصي. كما أن أصدقاء المشرف ورغم الفكرة المسبقة بأنهم سيكونون أقل حدة في

الصراع معهم، إلا أنهم وبسبب عدم خوفهم منه، وامتلاكهم لمعلومات عنه أكثر من غيرهم فهم يستطيعون بسهولة أكبر من الباقين الضغط عليه.

بالإضافة إلى أن عامل الصداقة مع المشرف يساهم في إعطاء العامل جرأة وأمان عند التعبير عن آراءه، ويعطيه معلومات أكثر من غيره بسبب علاقتهما غير الرسمية، تسمح له بأن يكون انتقاده مبنيا على حقائق ومعلومات أكبر من بقية العمال الذين تجمعهم بالمشرف علاقة أكثر رسمية، والذين لا يتجرؤون على انتقاده إما خوفا من ردة فعله أو لعدم معرفتهم الكبيرة بخلفيات القرار.

وفي الأخير يتضح من خلال الجدول التالي أن من لهم شهادة أقل من شهادة المشرف أكثر حساسية لعدالة التوزيع مقارنة بمن لهم شهادة مساوية لشهادته أو أكبر منها، بمعاملات ارتباط قدرت بـ 0.551- و0.494- و0.274+على التوالي.

- **جدول رقم (140) يوضح الفروق في العلاقة الإرتباطية بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة من حيث متغير الشهادة مقارنة بشهادة المشرف:**

	عدالة الإجراءات		
	شهادتي أقل	شهادتي مساوية	شهادتي أعلى
صراع المهمة	−0,551	−0,494	+0,274

يمكن تفسير هذه النتائج بكون العامل الذي يمتلك شهادة أقل من شهادة مشرفه ليس له أي طريقة يعبر بها عن رفضه واستياءه من القرارات التي يتخذها هذا الأخير إلا من خلال معارضة آراءه وقراراته لفظيا أو الاختلاف معها فكريا، وينطبق هذا الوصف جزئيا على من لهم نفس شهادته.

إلا أن من يمتلكون شهادة أعلى من شهادة المشرف لهم علاقة طردية بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة، حيث أنهم يرون أنه من المفروض أن لا تطبق عليهم نفس القوانين التي تطبق على غيرهم ممن لهم شهادة علمية أقل. وأي تصرف من هذا النوع

من طرف المشرف يؤدي بهم للتعبير عن رفضهم، ومعارضته علانية، والتعبير عن اختلافهم معه ومع بقية الزملاء، وهذا انطلاقا من تمكنهم العلمي ومستواهم العلمي التي فوق ذلك الذي يمتلكه المشرف.

ثالثا: تحليل نتائج الفرضية الثالثة

بالنسبة للفرضية الأولى التي مفادها " هناك علاقة ارتباطية عكسية بين مستوى عدالة التعامل ودرجة صراع العلاقة "، فإنه ومن أجل التأكد من مدى صحتها تم حساب العلاقة الإحصائية بالاعتماد على معامل ارتباط سبيرمان بين بعدي عدالة التوزيع وصراع العملية، ثم حساب الفروق الإحصائية بين عدد من الفئات العمالية من حيث هذه العلاقة، وفي الأخير القيام بمقاطعة نتائج عدد من العبارات التي تنتمي لهذين البعدين والتي تدعم وجود علاقة بينهما.

1 – العلاقة بين عدالة التعامل وصراع العلاقة:

لحساب العلاقة بين عدالة التعامل وصراع العلاقة فقد تم الاعتماد على حساب المتوسط الحسابي لكل عبارات البعدين ثم حساب العلاقة بينهما، وهذا ما يوضحه الجدول التالي. حيث يتضح وجود علاقة ارتباطية عكسية بين هذين البعدين، والتي تتميز بكونها علاقة متوسطة، و تدل على تحقق الفرضية الثالثة للدراسة.

- **جدول رقم (141) يوضح العلاقة الارتباطية بين عدالة التعامل وصراع العلاقة:**

	الاحترام	السلوك اللبق	شرح القرارات	
تجنب التواصل	-0,415	-0,348	-0,222	**عدالة التعامل**
ضعف الانسجام	-0,122	-0,312	-0,047	
التوتر في العلاقات	0,148	-0,217	0,057	
صراع العلاقة				**-0,369**

فمن خلال قيمة معامل الارتباط يتضح أنه كلما زادت عدالة التعامل داخل المؤسسة كلما انخفضت شدة صراع العلاقة. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه الباحثون

"ألموست" بمعامل ارتباط بلغ 0.210- و"إقبال" بمعامل ارتباط بلغ 0.310- و"بوكنوغ" بمعامل ارتباط بلغ 0.410- وأخيرا "شوي" بمعامل ارتباط بلغ 0.690-. حيث توصلت كل الدراسات التي تم ذكرها إلى وجود علاقة عكسية تفاوتت في شدتها من دراسة إلى أخرى بين عدالة التعامل وصراع العلاقة، وهو ما يدعم ما توصلنا إليه خلال هذه الدراسة.

هذه النتيجة وتماشيها مع نتائج الدراسات السابقة، تؤكد ما ذهبت إليه العديد من النظريات. حيث تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية على أهمية الاحترام بين أعضاء مجموعة العمل في تقوية العلاقات بينهم، حيث كان معامل الارتباط بين مؤشر الاحترام وتجنب التواصل بين الزملاء عكسيا متوسطا بلغت قيمته 0.415-. فاحترام المشرف للعمال يؤدي لانتشار مناخ تنظيمي محفز على التواصل، يتمتع فيه العمال بكرامة تزيد من ثقتهم في أنفسهم وفي قدراتهم التواصلية، حيث يستطيعون التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم دون خوف من ردود فعل تقلل من احترامهم من طرف المشرف.

كما ثبت من خلال التحليل الإحصائي أهمية السلوك اللبق في تعامل المشرف مع العاملين في زيادة التواصل فيما بينهم بمعامل ارتباط بلغ 0.348-، و تقوية الانسجام بمعامل ارتباط بلغ 0.312-، وتخفيف التوترات الموجودة بينهم بمعامل ارتباط بلغ 0.217-.

كما اتضح من خلال التحليل الإحصائي دور الصدق في المعاملات وشرح القرارات للمرؤوسين في تقوية العلاقات بينهم وبين المشرف وبينهم وبين بعضهم البعض، والتقليل من استراتيجيات التجنب التي تعيق العمليات الاتصالية الضرورية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تفند هذه النتائج ما ذهبت إليه النظريات العلمية التي ركزت فقط على الجانب المادي للعلاقة بين المشرف المخطط والمحدد لكمية الحوافز، وبين العامل المنفذ والذي لا يهتم إلا بكم الحوافز وتناسبها مع ما قدمه للمؤسسة. كما تشكل هذه النتيجة تكملة لما

ذهب إليه "آدمز" في نظريته، حيث أهمل الجانب العلائقي في عمليات التقييم بين المدخلات والمخرجات، فرغم صعوبة هذا النوع التقييم وذاتيته الكبيرة إلا أنه يشكل بعدا مهما في نظرية العدالة التنظيمية.

وللتعرف أكثر على الفروق الإحصائية بين الفئات العمالية المختلفة من حيث العلاقة بين بعدي عدالة التعامل وصراع العلاقة، سيتم عرض عدد من الجداول المتقاطعة التي تسمح بالمقارنة بين هذه الفئات. حيث تثبت الشواهد الإحصائية أن 91.4% ممن يعتقدون أن مشرفهم يعاملهم باحترام يؤكدون أنهم يلقون التحية على زملائهم، وهذا ما تؤكده نتائج الجدول التالي.

- **جدول رقم (142) يوضح الفروق بين عبارة "يتعامل معي المشرف باحترام" وعبارة "لا ألقي التحية على زملائي":**

			لا ألقي التحية على زملائي			المجموع
			موافقون	محايدون	معارضون	
يتعامل معي المشرف بإحترام	موافقون	التكرار	12	0	128	140
		النسبة	8,6%	0,0%	91,4%	100,0%
	محايدون	التكرار	3	2	16	21
		النسبة	14,3%	9,5%	76,2%	100,0%
	معارضون	التكرار	8	0	3	11
		النسبة	72,7%	0,0%	27,3%	100,0%
المجموع		التكرار	23	2	147	172
		النسبة	13,4%	1,2%	85,5%	100,0%

حيث أن تعامل المشرف مع العاملين معه باحترام يساهم في زيادة تبادل هؤلاء للتحية فيما بينهم، وهذا يدل على دور الاحترام في دعم العملية الاتصالية بين العاملين وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم، مما يحولهم من مجموعة أفراد غلى فريق متعاون ومتساند يدعم نفس الفكرة ويسعى لتحقيق أهداف مشتركة.

كما تثبت الشواهد الإحصائية أن 85.7% ممن يعتقدون أن مشرفهم يتيح لهم المجال لمناقشة القرارات التي يتخذها يؤكدون أنهم يتجنبون التعامل مع زملائهم، وهذا ما تؤكده نتائج الجدول التالي.

جدول رقم (143) يوضح الفروق بين عبارة "يتيح لي المشرف المجال لمناقشة القرارات التي يتخذها" وعبارة "أتجنب التعامل مع زملائي":

			أتجنب التعامل مع زملائي			المجموع
			موافقون	محايدون	معارضون	
يتيح لي المشرف المجال لمناقشة القرارات التي يتخذها	موافقون	التكرار	0	6	36	42
		النسبة	0,0%	14,3%	85,7%	100,0%
	محايدون	التكرار	5	7	58	70
		النسبة	7,1%	10,0%	82,9%	100,0%
	معارضون	التكرار	12	16	32	60
		النسبة	20,0%	26,7%	53,3%	100,0%
المجموع		التكرار	17	29	126	172
		النسبة	9,9%	16,9%	73,3%	100,0%

يمكن تفسير هذه النتيجة بكون العامل يبحث ليس فقط عن قرارات ترضيه بل على قرارات يفهم مغزاها وأسبابها، ولا تكون غامضة عنده. وأن أي قرارات لا يفهمها ولا يتم شرحها له تؤدي به إلى التفكير في أنها قرارات غير عادلة، وهو ما يدفعه إلى الشك في أن هذه القرارات سيستفيد منها بعض زملاءه لأنها في صالحهم، بينما تسبب له ضررا.

هذا الشك يولد عنده تمييزا بين من يفضلهم المشرف وهم المقربون منه، وبين من يخفي عنهم مضمون القرارات والهدف منها وهم المظلومون في نظره والذين ينتمي إليهم. وهذا التمييز يجعله يتجنب التواصل مع الفئة الأولى من الزملاء ويقوي تواصله مع الفئة الثانية، وهو ما يؤدي إلى ظهور جو من الصراع العلائقي بينهم.

بالإضافة إلى ما سبق فان التحليل الإحصائي يثبت أن 69.7% ممن يعتقدون أن مشرفهم لا يحرص على إشاعة روح التعاون بينهم يؤكدون وجود خلافات شخصية مع زملائهم، وهذا ما تؤكده نتائج الجدول التالي.

- **جدول رقم (144) يوضح الفروق بين عبارة "يحرص المشرف على إشاعة روح التعاون بين الموظفين" وعبارة "توجد خلافات شخصية بيني وبين زملائي":**

			توجد خلافات شخصية بيني وبين زملائي			المجموع
			موافقون	محايدون	معارضون	
يحرص المشرف على إشاعة روح التعاون بين الموظفين	موافقون	التكرار	55	4	32	91
		النسبة	60,4%	4,4%	35,2%	100,0%
	محايدون	التكرار	37	4	7	48
		النسبة	77,1%	8,3%	14,6%	100,0%
	معارضون	التكرار	23	1	9	33
		النسبة	69,7%	3,0%	27,3%	100,0%
المجموع		التكرار	115	9	48	172
		النسبة	66,9%	5,2%	27,9%	100,0%

يمكن تفسير هذه النتائج بأن المشرف له دور محوري في نشر روح التعاون بين العاملين معه، حيث أنه مسؤول على التنسيق بينهم واشعارهم بأنهم فريق واحد يكمل كل منهم الآخر، ويساعده إذا اقتضت الحاجة إلى ذلك. وأي خلل في هذا الدور الأساسي للمشرف يمكن أن يؤدي إلى ظهور تكتلات وجماعات فرعية داخل جماعة العمل الواحدة، وهي عبارة عن زمر تختلف من حيث خصائصها المهنية كالأقدمية والمستوى الوظيفي، ومن حيث خصائصها الديموغرافية كالعمر والجنس.

إن هذه الجماعات الفرعية تؤدي لظهور خلافات وصراعات تنتقل من المستوى المهني إلى المستوى الشخصي، والذي يشكل خطرا على وحدة جماعة العمل، ويعطل إن لم يفشل تحقيقها لأهدافها. حيث أن الصراعات المهنية بين الأفراد تكون أكثر عقلانية من تلك التي تأخذ طابعا شخصيا، والتي يربطها العامل بكرامته.

2 – الفروق الإحصائية بين فئات المبحوثين من حيث العلاقة بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة:

خلال هذا العنصر سيتم حساب الفروق الإحصائية بين عدد من الفئات العمالية من حيث العلاقة بين بعدي عدالة التعاملات وصراع العلاقة. حيث يتضح من خلال الجدول

التالي أن الذكور أكثر حساسية لعدالة التعامل مقارنة بالإناث، بمعاملات ارتباط قدرت بـ0.359- و0.076- على التوالي.

- **جدول رقم (145) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التعامل وصراع العلاقة من حيث متغير جنس المبحوث :**

جنس المبحوث	عدالة التعامل	
	ذكر	أنثى
صراع العلاقة	-0,359	-0,076

يمكن تفسير هذه النتيجة بكون الإناث يتأثرون بعدالة التعامل أقل من الذكور، لأنهم أقل توقعا لوجود مثل هذه العدالة مقارنة بزملائهم. هذا التوقع الضعيف ينتج عن فكرة مسبقة يحملها المشرفون نحو المرأة العاملة وهي انها أقل كفاءة من الرجال، وهذه الفكرة تتعايش معها النساء العاملات، مما يجعلهن أكثر تقبلا للتمييز خصوصا فيما يخص الصدق والشرح.

كما أن النساء اللواتي يتعرضن للاعدالة في التعامل من وجهة نظرهن لا يستطعن التعبير عن ذلك في مجال العلاقات، فهن عادة يفكرن في سمعتهن داخل المؤسسة قبل التفكير في النتائج الإيجابية التي قد تترتب عن صراع العلاقة، فأي شجار يفتعلنه أو كلام يقلنه قد يحسب عليهن، بحيث يتحول المشرف الغير العادل في نظر المرأة إلى ضحية، وتتحول هي إلى مذنبة في نظر العاملين، لأنها قامت بعمل لا يصح أن تقوم به إمرأة.

كما يلاحظ من خلال التحليل الإحصائي للجدول التالي أن من توظفوا قبل المشرف أكثر حساسية لعدالة التعامل مقارنة بمن توظفوا بعده، بمعاملات ارتباط قدرت بـ0.342- و0.214- على التوالي.

- **جدول رقم (146) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التعامل وصراع العلاقة من حيث متغير الإلتحاق بالمؤسسة بقارنة بالمشرف :**

الالتحاق بالمؤسسة	عدالة التعامل	
	قبل المشرف	بعد المشرف
صراع العلاقة	−0,342	−0,214

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن من توظفوا قبله ينتظرون منه احتراما وسلوكا مقبولا من طرفهم أكثر من العاملين الآخرين، لأنهم يعتبرون أنفسهم أكثر خبرة منه، وعادة ما يكونون أيضا أكبر عمرا. هذا المميزات تجعلهم أكثر حساسية لأي سلوك من طرف المشرف، وتجعلهم يتوقعون منه صدقا أكبر وشرحا أكثر للقرارات التي يتخذها والتي تمسهم.

بينما من التحقوا بالمؤسسة بعد المشرف، عادة ما يكون هو المسؤول الوحيد الذي تعاملوا معه في حياتهم المهنية، مما يجعلهم غير قادرين على إجراء مقارنات بين طريقة تعامله معهم وطريقة تعامل مشرفين آخرين، عكس من توظفوا قبل المشرف والذين يتميزون بأنهم تعرفوا على الأقل على طريقة إشرافية وتعاملية أخرى عدا تلك الخاصة بمشرفهم الحالي.

بالإضافة إلى أن من لهم أقدمية اكبر يمتلكون من الخبرة والكفاءة ما يسمح لهم بالتعبير عن آراءهم نحو المشرف وتجنب زملائهم والدخول معهم في خلافات، دون الخوف من ردة فعل المشرف الذي يحتاج خبرتهم في تنفيذ أهدافه، ودون الحاجة إلى الزملاء بسبب التمكن من المهام الذي جمعوه طوال سنوات العمل.

كما أنه من خلال التحليل الإحصائي للجدول التالي أن أعوان التنفيذ أكثر حساسية لعدالة التعامل مقارنة بأعوان التحكم والإطارات، بمعاملات ارتباط قدرت بـ0.379− و0.323− و 0.084+على التوالي.

- **جدول رقم (147) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التعامل وصراع العلاقة من حيث متغير المستوى التنظيمي :**

المستوى التنظيمي	عدالة التعامل		
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار
صراع العلاقة	−0,379	−0,323	+0,084

حيث يمكن تفسير هذه النتيجة بكون أعوان التنفيذ وبسبب عدم تميزهم بشهادات عالية وبأجر مرتفع يعتبرون الاحترام في التعامل معهم من طرف المشرفين تعويضا مهما على الجهود التي يبذلونها، وهذا سبب حساسيتهم لأي تصرف غير لائق قد يصدر منه. كما أن مستواهم التعليمي المحدود غالبا يشكل عاملا مساعدا في جرأتهم على الدخول في خلافات، والغضب من الزملاء لعدم قدرتهم الكبيرة على إدارة الصراعات والخلافات من جهة، وعدم خوفهم على سمعتهم داخل المؤسسة مقارنة بالّإطارات من الجامعيين، والذين يتجنبون مثل هذه الصراعات حتى لا تسيء لمسارهم المهني، فتعرقل الترقيات التي قد تأتيهم مستقبلا.

بينما يأتي أعوان التنفيذ في المرتبة الثانية من حيث الحساسية لعدالة التعامل، حيث لا هم يمتلكون الشهادات الجامعية التي تعطيهم فرص حراك وظيفي اكبر مستقبلا، ولا هم يمتلكون جرأة أعوان التنفيذ في الخلافات مع الزملاء والمشرف.

كما أنه من خلال التحليل الإحصائي للجدول التالي أن من يعتبرون المشرف مسؤولا عنهم أكثر حساسية لعدالة التعامل مقارنة بمن يعتبرونه زميلا بمعاملات ارتباط قدرت بـ0.461− و0.282− على التوالي، بينما من اعتبروه صديقا لهم كان معامل الارتباط عندهم موجبا وبلغ 0.584+.

- **جدول رقم (148) يوضح الفروق في العلاقة الارتباطية بين عدالة التعامل وصراع العلاقة من حيث متغير طبيعة العلاقة مع المشرف:**

	عدالة التعامل		
	مسؤول	زميل	صديق
صراع العلاقة	−0,461	−0,282	0,584

وتتبع هذه الفروق من كون العامل الذي يعتبره مشرفه مسؤولا وتربطه به علاقة رسمية فقط يكون أثر عدالة التعامل عليه كبيرا، ويكون أثر هذه العدالة على صراع العلاقة عنده مرتفعا أيضا. بينما يضعف هذا الارتباط مع بقائه عكسيا عند من يعتبرونه زميلا، لأنهم ونظرا للندية في التعامل مع المشرف كانوا ينتظرون منه أكثر مما ينتظره الأقل منهم توقعا منه.

أما من يعتبرون مشرفهم صديقا لهم، فهم يتميزون بتوقعات كبيرة جدا منه في تعاملهم معه، كما يعتبرون أي معاملة عادلة من طرفه يتساوون فيها مع غيرهم من العمال انتقاصا من حقهم. أصدقاء المشرف حساسون لعدالة التعامل، لكن حساسيتهم لها لا تنقص صراع العلاقة مثلما تفعله مع من يعتبرون المشرف مسؤولا بل ينتج عنها آثار عكسية.

ففي حالة ما إذا استشار المشرف كل العاملين في قرار ما سيتخذ، ولم يكتفي باستشارة أصدقاءه، فإن هؤلاء سيعتبرون هذا التصرف تصرفا غير عادل، يتسبب في ظهور خلافات بينهم وبين المشرف وبينهم وبين زملائهم خصوصا، والذين يمكن أن يعتبروا مهددين للعلاقة الخاصة التي تجمعهم بالمشرف.

خلاصة:

بعد عرض التحليل الإحصائي للعلاقة بين أبعاد متغيري الدراسة، تم التوصل إلى عدد من النتائج هي:

وجود علاقة إحصائية عكسية بين بعدي عدالة التوزيع وصراع العملية بلغت قيمتها 0.327-، وهي علاقة ضعيفة الشدة تتزايد عند فئات معينة من العمال أكثر من غيرهم. حيث يرتفع معامل الارتباط بين البعدين عند الإناث بمعامل ارتباط يساوي 0.382-، وعند العمال الذين توظفوا بعد المشرف بمعامل ارتباط يساوي 0.418-، وعند من أقدميتهم تتراوح بين 10 و19 سنة بمعامل ارتباط يساوي 0.460-، وعند الإطارات بمعامل ارتباط يساوي 0.609-، وعند من يعتبرون أنفسهم أصدقاء للمشرف بمعامل ارتباط يساوي 0.560-، وعند من شهادتهم أعلى من شهادة المشرف بمعامل ارتباط يساوي 0.617-.

كما أنه بالنسبة للفرضية الثانية يتضح وجود علاقة إحصائية عكسية بين بعدي عدالة الإجراءات وصراع المهمة بلغت قيمتها 0.369-، وهي علاقة متوسطة الشدة تتزايد عند فئات معينة من العمال أكثر من غيرهم. حيث يرتفع معامل الارتباط بين البعدين عند الإناث بمعامل ارتباط يساوي 0.609-، وعند من توظفوا بعد المشرف بمعامل ارتباط يساوي 0.450-، وعند من لهم أقدمية أكثر من 20 سنة بمعامل ارتباط يساوي 0.521-، وعند أعوان التنفيذ بمعامل ارتباط يساوي 0.460-، وعند من يعتبرون المشرف صديقا لهم بمعامل ارتباط يساوي 0.494-، وعند من لهم شهادة أقل من شهادة المشرف بمعامل ارتباط يساوي 0.551-.

أما بالنسبة للفرضية الثالثة يتضح وجود علاقة إحصائية عكسية بين بعدي عدالة التعامل وصراع العلاقة بلغت قيمتها 0.301-، وهي علاقة ضعيفة الشدة تتزايد عند فئات معينة من العمال أكثر من غيرهم. حيث يرتفع معامل الارتباط بين البعدين عند

الذكور بمعامل ارتباط يساوي 0.356-، وعند من توظفوا قبل المشرف بمعامل ارتباط يساوي 0.342-، وعند أعوان التنفيذ بمعامل ارتباط يساوي 0.379-، وعند من يعتبرون مشرفهم مسؤولا بمعامل ارتباط يساوي 0.461-.

هذه النتائج التي تم التوصل إليها خلال هذا الفصل، والنتائج الأخرى التي تم التوصل إليها خلال الفصلين السابقين ستتم مناقشتها خلال الفصل التالي في ضوء الفرضيات، النظريات والدراسات السابقة.

الفصل التاسع

مناقشة نتائج الدراسة

الفصل التاسع: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولا: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

1 – مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

1- مناقشة نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بعدالة الإجراءات وصراع العملية.

2- مناقشة نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بعدالة التعامل وصراع العلاقة.

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء النظريات

1- مناقشة النتائج في ضوء النظريات السيكولوجية.

2- مناقشة النتائج في ضوء النظريات السوسيولوجية.

رابعا: الاستنتاج العام للدراسة

1-نتائج متغير العدالة التنظيمية.

2-نتائج متغير الصراع التنظيمي.

3-نتائج العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي.

خلاصة

تمهيد

انطلاقا من تحليل الشواهد الإمبريقية وتفسيرها واستخلاص الحقائق منها، نحاول في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها انطلاقا من البيانات الإحصائية التي تم جمعها، والتي ربطت بالتراث النظري المرجعي لتسهيل عملية إدراكها وتبيان دلالاتها

وسيتم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات ثم على ضوء الدراسات السابقة، وأخيرا في ضوء النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية في علاقتها مع الصراع التنظيمي.

أولا: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

في هذا العنصر سيتم عرض مناقشة نتائج الفرضيات الثلاثة للدراسة، حيث ستناقش من حيث النتائج المتوصل إليها من جهة، ومن حيث الفروق الإحصائية بين مختلف الفئات العمالية من جهة أخرى.

1 – مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: " هناك علاقة ارتباطية عكسية بين مستوى عدالة التوزيع ودرجة صراع العملية ". وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة أن هذه الفرضية تحققت، حيث ثبت بالشواهد الرقمية وجود علاقة عكسية بين هذين البعدين وإن كانت ضعيفة نسبيا، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.327-.

كما تم التوصل من خلال إجراء مقارنات بين معاملات الارتباط بين هذين البعدين بالنسبة للفئات العمالية المختلفة أن الذكور أكثر تأثرا بعدالة التوزيع مقارنة بالإناث بمعاملي ارتباط بلغا 0.382- و0.056- على التوالي. كما أن من لم يتم ترقيتهم تأثروا بدرجة عدالة التوزيع أكثر ممن تلقوا ترقية بمعاملي ارتباط بلغا 0.328- و0.193- على التوالي.

أما بالنسبة للفروق بين معاملات الارتباط بين بعدي الفرضية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف، فإن أقوى معامل ارتباط كان عند من يعتبرون المشرف صديقا لهم وبلغت قيمته 0.560-، يليهم في ذلك من يعتبرونه زميلا ثم من يعتبرونه مسؤولا بمعاملي ارتباط بلغا 0.351- و0.302- على التوالي.

وفيما يتعلق بالفروق بين المستويات التنظيمية المختلفة يلاحظ أن الإطارات حصلوا على أقوى معامل ارتباط بلغ 0.609-، يليهم أعوان التنفيذ بمعامل قيمته 0.305-، وفي الأخير أعوان التحكم بمعامل ارتباط بلغ 0.033- وهو قريب جدا من الصفر. أما بالنسبة للفروق بين العمال من حيث الأقدمية، فقد تحصل الذين لهم أقدمية بين 10 و19 سنة على معامل ارتباط وبلغ 0.460-، يليهم أصحاب الأقدمية الأقل من 10 سنوات ومن لهم 20 سنة فأكثر بمعاملي ارتباط بلغا 0.367- و0.160- على التوالي.

و في الأخير كان تأثر العمال الذين التحقوا بالمؤسسة بعد المشرف بعدالة التوزيع أقوى من الذين التحقوا بها قبله، بمعاملي ارتباط بلغا على الترتيب 0.418- و0.208-.

من خلال من سبق يلاحظ أن العلاقة بين عدالة التوزيع وصراع العملية تكون أقوى عند من يعتبرون أنهم أفضل من غيرهم وأكثر اندماجا في العمل، وخصوصا أكثر قربا من المشرف على الصعيد الاجتماعي والوظيفي. حيث يصح هذا الوصف على الإطارات الذين يعتبرون أنفسهم مشرفين مستقبليين ولهم غالبا نفس شهادة المشرف أن لم يتفوقوا عليه.

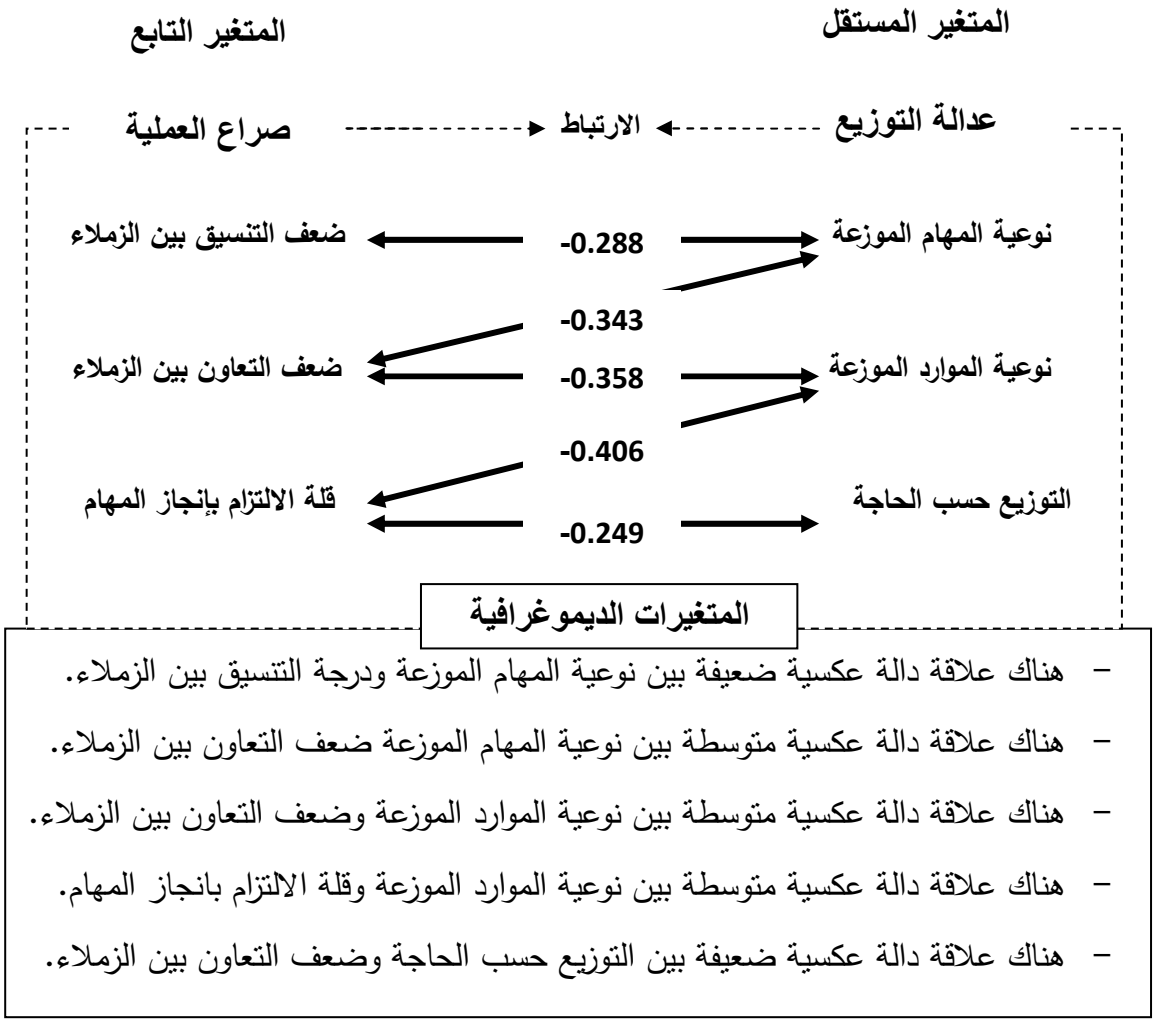
كما ينطبق على من لهم أقدمية متوسطة، وهي أقدمية تتيح للعامل خبرة وتحكم في مهامه وفي نفس الوقت التزاما واندماجا في العمل من أجل الترقي في المناصب، حيث تشكل هذه المرحلة قمة المسار الوظيفي له، وأكثر مرحلة من العطاء للمؤسسة.

كما يمكن إرجاع ارتفاع معاملات الارتباط بين بعدي الفرضية عند الإطارات وذوي الأقدمية المتوسطة إلى جانب التحكم في العمل، حيث يتميز كلاهما بإتقان العمليات

اللازمة لانجاز المهام، بسبب الشهادة والخبرة المتراكمة، وهذا التحكم يسمح لهما باستخدامه كوسيلة ضغط على المشرف إذا ما لوحظ عدم تعامله بعدالة في التوزيع.

وما يدعم هذا الطرح هو ضعف معامل الارتباط عند أعوان التحكم حتى مقارنة بما تم قياسه عند أعوان التنفيذ، حيث أنهم لا يمتلكون أي مميزات خاصة، وأغلب أعمالهم يمكن أن يؤديها الإطارات، بينما أعوان التنفيذ ورغم بساطة مهامهم إلا أن طبيعتها الشاقة تجعلهم الوحيدين القادرين على أدائها ويصعب تعويضهم من طرف المستويات التنظيمية الأخرى، وهذا ما يفسر احتلالهم للمرتبة الثانية من حيث قوة العلاقة.

والشكل رقم «12» يوضح تحقق النموذج الإفتراضي للفرضية الجزئية الأولى:



- هناك علاقة دالة عكسية ضعيفة بين نوعية المهام الموزعة ودرجة التنسيق بين الزملاء.
- هناك علاقة دالة عكسية متوسطة بين نوعية المهام الموزعة ضعف التعاون بين الزملاء.
- هناك علاقة دالة عكسية متوسطة بين نوعية الموارد الموزعة وضعف التعاون بين الزملاء.
- هناك علاقة دالة عكسية متوسطة بين نوعية الموارد الموزعة وقلة الالتزام بانجاز المهام.
- هناك علاقة دالة عكسية ضعيفة بين التوزيع حسب الحاجة وضعف التعاون بين الزملاء.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: " هناك علاقة ارتباطية عكسية بين مستوى عدالة الإجراءات ودرجة صراع المهمة". وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة أن هذه الفرضية تحققت، حيث ثبت بالشواهد الرقمية وجود علاقة عكسية متوسطة الشدة بين هذين البعدين، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.369-.

أما بالنسبة للفروق بين معاملات الارتباط بين بعدي الفرضية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف، فإن أقوى معامل ارتباط كان عند من يعتبرون المشرف صديقا لهم وبلغت قيمته 0.494-، يليهم في ذلك من يعتبرونه زميلا ثم من يعتبرونه مسؤولا بمعاملي ارتباط بلغا 0.412- و0.339- على التوالي.

وفيما يتعلق بالفروق بين المستويات التنظيمية المختلفة يلاحظ أن أعوان التحكم حصلوا على أقوى معامل ارتباط بلغ 0.801-، يليهم الإطارات بمعامل قيمته 0.480-، وفي الأخير أعوان التنفيذ بمعامل ارتباط بلغ 0.181-. أما بالنسبة للفروق بين العمال من حيث الأقدمية، فقد تحصل الذين لهم لهم 20 سنة فأكثر من أقدمية على معامل ارتباط وبلغ 0.521-، يليهم أصحاب الأقدمية الأقل من 10 سنوات ثم بين 10 و19 سنة ومن بمعاملي ارتباط بلغا 0.381- و0.359- على التوالي.

كما كان تأثر العمال الذين التحقوا بالمؤسسة بعد المشرف بعدالة التوزيع أقوى من الذين التحقوا بها قبله، بمعاملي ارتباط بلغا على الترتيب 0.450- و0.366-. بالإضافة إلى أن من مشرفهم امرأة كان معامل الارتباط عندهم أعلى ممن مشرفهم رجل بمعاملي ارتباط بلغا 0.609- و0.341- على التوالي.

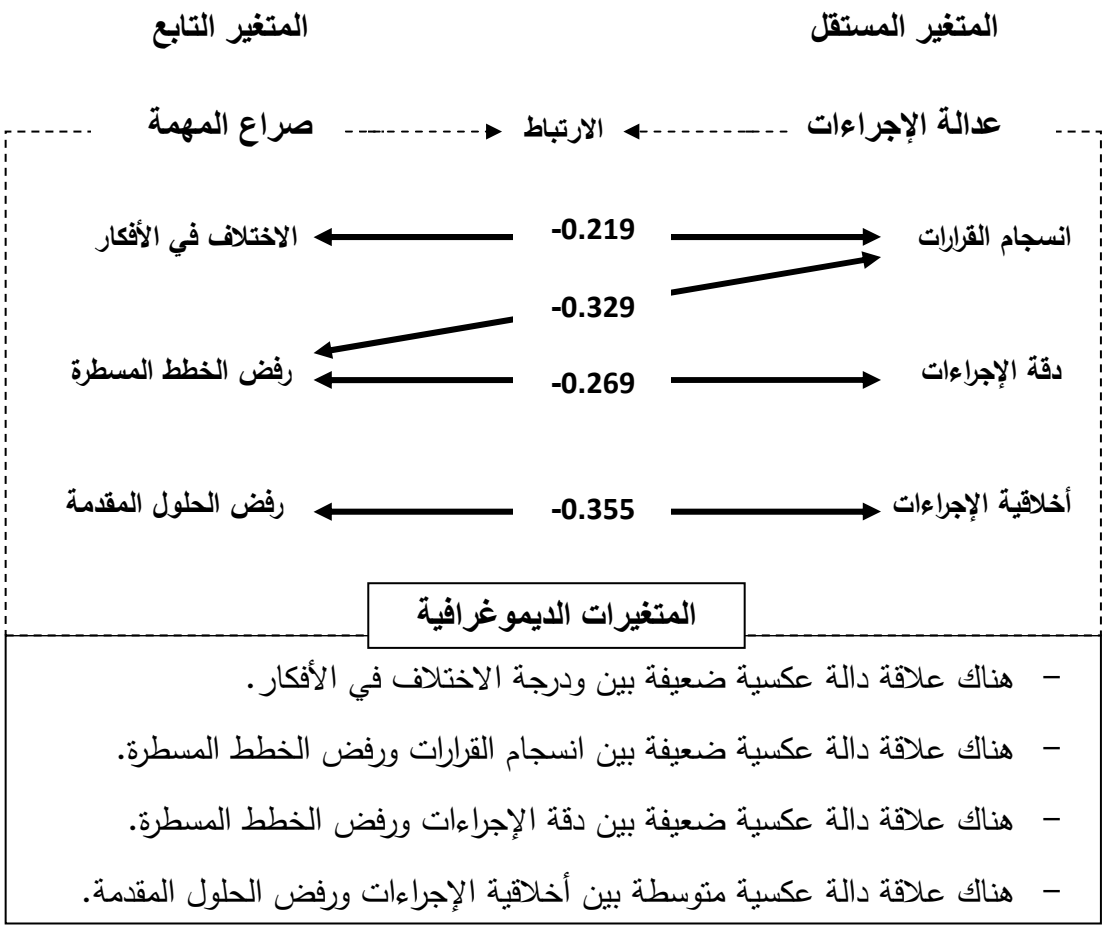
وأخيرا، فبالنسبة للفروق حسب شهادة العامل مقارنة بشهادة المشرف، يلاحظ انه العلاقة تكون عكسية عند من شهادتهم مساوية لشهادة المشرف أو تقل عنها بمعاملي

ارتباط بلغا 0.494- و0.551- على التوالي، بينما يكون الارتباط طردي عند من لهم شهادة أعلى من شهادة المشرف وبلغ 0.274+.

هذه النتائج تدل على صراع المهمة أو ما يمكن تسميته بصراع الأفكار يتأثر عكسيا بعدالة الإجراءات، خصوصا عند من يعتبرون أنفسهم الأضعف مقارنة بالمشرف، مثل من لهم شهادة أقل من شهادته أو التحقوا بالمؤسسة بعده أو مستواهم التنظيمي أقل من مستواه. لكن بالنسبة لهؤلاء فرغم أن أقوى معامل ارتباط كان عند أعوان التحكم فأنه يلاحظ أن أعوان التنفيذ لهم معامل ارتباط أقل حتى من الإطارات، ويمكن تفسير هذا بضعف القدرة على التحليل بسبب طبيعة المهام وانخفاض المستوى التعليمي عندهم، وهو ما يحول دون إمكانية دخولهم في صراع المهمة الذي يقوم أساسا على الاختلاف في الأفكار والحلول والاقتراحات المتعلقة بأهداف العمل.

كما يلاحظ أن من تكون توقعاتهم من المشرف ضعيفة يكون لهم أقوى معامل ارتباط، وهذا ما ينطبق على من مشرفهم امرأة، حيث أنه وبسبب ما توصف به من ضعف الكفاءة واللامبالاة والاهتمام بحياتها العائلية قبل المهنية، فإن أي تصرف عادل فيما يخص الإجراءات التي تتخذها يكون له أثر أكبر على سلوكيات وأفكار العمال مقارنة بما يكون عند من مشرفهم رجل.

والشكل رقم «13» يوضح تحقق النموذج الإفتراضي للفرضية الجزئية الثانية:



3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: " هناك علاقة ارتباطية عكسية بين مستوى عدالة التعامل ودرجة صراع العلاقة". وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة أن هذه الفرضية تحققت، حيث ثبت بالشواهد الرقمية وجود علاقة عكسية ضعيفة الشدة بين هذين البعدين، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.301-.

أما بالنسبة للفروق بين معاملات الارتباط بين بعدي الفرضية من حيث طبيعة العلاقة مع المشرف، فإن أقوى معامل ارتباط كان عند من يعتبرون المشرف مسؤولا ثم

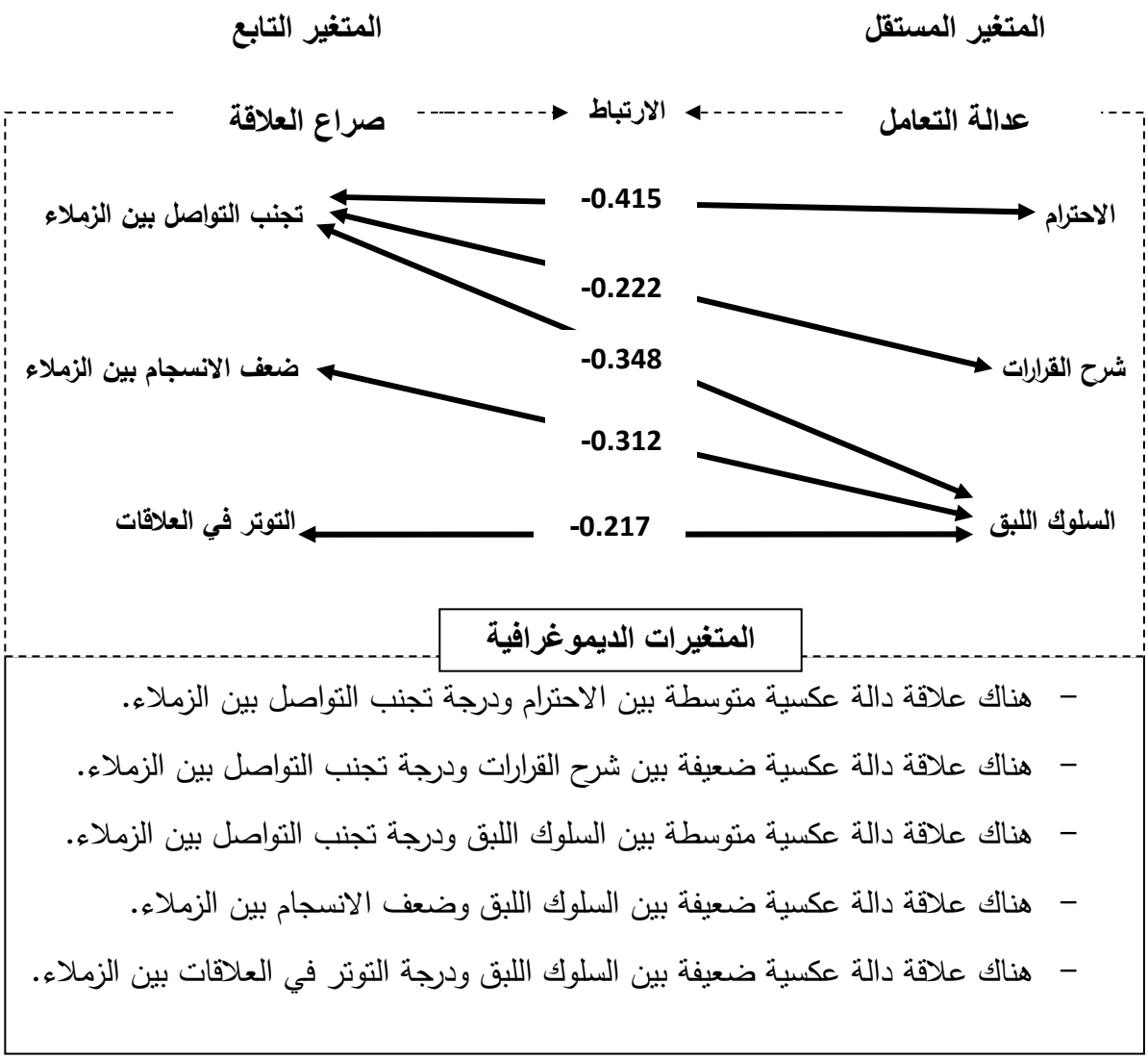
زميلا من يعتبرونه بمعاملي ارتباط بلغا 0.461- و0.282- على التوالي، أما من يعتبرونه صديقا لهم فقد كان معامل الارتباط عندهم طرديا وبلغت قيمته 0.584+.

وفيما يتعلق بالفروق بين المستويات التنظيمية المختلفة يلاحظ أن أعوان التنفيذ حصلوا على أقوى معامل ارتباط بلغ 0.379-، يليهم أعوان التنفيذ بمعامل قيمته 0.323-. كما تم التوصل إلى أن الذكور أكثر تأثرا بعدالة التوزيع مقارنة بالإناث بمعاملي ارتباط بلغا 0.359- و0.076- على التوالي. كما كان تأثر العمال الذين التحقوا بالمؤسسة قبل المشرف بعدالة التوزيع أقوى من الذين التحقوا بها بعده، بمعاملي ارتباط بلغا على الترتيب 0.342- و0.214-.

هذه النتائج تدل على صراع العلاقة يتأثر عكسيا بعدالة التعامل، خصوصا عند من يعتبرون أنفسهم أقل مرتبة من المشرف كأعوان التنفيذ ومن يعتبرونه مسؤولا عليهم. هذه النظرة التحتية للذات تولد عندهم حساسية أكبر نحو طريقة المعاملة التي يتلقونها منه، ففي حالة أعوان التنفيذ الذين يأخذون أدنى الأجور، أو العاملين الذين لا تربطهم علاقات غير رسمية بالمشرف فإن أي تعبير منه على الاحترام والاهتمام يساهم في تخفيف التوتر عندهم معه ومع بقية الزملاء. بينما بقية الفئات لا تنتظر هذه المجاملات والتصرفات اللبقة، بقدر ما تنتظر توزيعا أكثر عدلا وإجراءات أكثر شفافية وشمولا.

فمثلا، من تربطهم علاقة صداقة مع المشرف تؤدي عدالة تعامله لديهم صراعا في العلاقات، أي أن لها أثرا عكسيا مقارنة بالآخرين، وهذا ما يخالف ما ذهبت إليه الفرضية والنموذج التفسيري. فهم وبحكم علاقتهم الخاصة معه، ينتظرون منه لا عدالة في تعامله مع العمال تكون لصالحهم، وأي احترام أو شرح أو سلوك لبق مع الآخرين يعتبر مؤشرا سلبيا عند أصدقاءه، لأنه بهذا يحرمهم مما يعتبرونه حكرا عليهم.

والشكل رقم «14» يوضح تحقق النموذج الإفتراضي للفرضية الجزئية الثالثة:



ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

سيتم خلال هذا العنصر توضيح موقع نتائج الدراسة الراهنة بين نتائج الدراسات السابقة، بتوضيح أوجه التشابه والالتقاء، وأوجه الاختلاف لكل علاقة من علاقات الدراسة.

1- مناقشة نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بعدالة الإجراءات وصراع العملية:

بالنسبة لدراسة "شوي" فقد توصلت إلى معامل ارتباط عكسي بين البعدين بلغ 0.230-، وهو أقل من معامل ارتباط الدراسة الراهنة، فرغم تشابه الدراستين في القطاع

الذي تم إجراؤهما فيه وهو قطاع الخدمات، إلا أن نسبة الذكور في المؤسسة الاستشفائية الكورية بلغ فقط 18%، وهي نسبة قليلة مقارنة بنسبتهم في الدراسة الراهنة والتي تبلغ 75%.

حيث من خلال المقارنة بين معاملات الارتباط عند الذكور وعند الإناث بالنسبة للعلاقة بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة، اتضح أنه ضعيف جدا عند الإناث مقارنة بالذكور، وهذا ما يفسر الفرق في النتيجة التي تم التوصل إليها في الدراسة الراهنة مع نتيجة دراسة "شوي".

أما بالنسبة لدراسة "كروين، جوردن و تورنز" فقد توصل الباحثون لوجود علاقة عكسية تبلغ 0.330-، وهو ما يمكن تفسيره بنسبة ذكور أعلى من دراسة "شوي" وأقل من دراستنا الراهنة حيث بلغت نسبتهم 46.1%. أي أن الجنس يعتبر عاملا أساسيا لتفسير العلاقة بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة، فالذكور لهم جرأة أكبر من الإناث للتعبير على اختلافهم الفكري مع زملائهم ومشرفهم، وأي إجراء يعتبرونه غير عادل يمكن أن يواجهوه بصراع فكري، وهذا ما لا تجرؤ عليه الإناث نسبيا.

كما يتضح أنه الكوريين أقل ميلا من الأمريكيين أو الجزائريين من حيث صراع العملية في واجهة ضعف عدالة الإجراءات، وهذا يبرز دور الثقافة التي ينحدر منها المبحوثون في تحديد ردود فعلهم.

2-مناقشة نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بعدالة التعامل وصراع العلاقة:

بالنسبة لعلاقة عدالة التعامل مع صراع العلاقة فيلاحظ من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق لها أنها كلها عكسية، لكن في بعضها كانت أكبر مما تم التوصل إليه في هذه الدراسة، وبالتحديد في دراسة كل من "شوي" في قطاع الصحة الكوري الجنوبي الذي بلغ فيها معامل الارتباط 0.690-، ودراسة "بوكونغ و دوكليرك" في قطاع توزيع السيارات في بلجيكا الذي بلغ فيها معامل الارتباط 0.410-، ودراسة " إقبال" في قطاع الاتصالات بباكستان الذي بلغ فيها معامل الارتباط 0.310-.

كما كانت هناك دراسة توصلت لوجود علاقة عكسية لكن أقل مما توصلنا إليه في الدراسة الراهنة، وهي دراسة "ألموست" في قطاع الصحة بالولايات المتحدة الأمريكية، الذي بلغ فيها معامل الارتباط 0.210-.

يلاحظ أنه في الدراسات السابقة أن نسبة الذكور تتناسب طرديا مع شدة العلاقة ما عدا بالنسبة لدراسة كوريا الجنوبية. كما يلاحظ أن أقرب معامل ارتباط مقارنة بما توصلت له دراستنا كان في دراسة "إقبال" والتي في نفس الوقت تقترب كثيرا في نسبة الذكور في العينة والتي تبلغ 72.8%، وفي دراستنا 75%.

مما سبق يظهر اختلاف وحيد هو بالنسبة لدراسة "شوي"، حيث أنه ورغم نسبة الذكور المتوسطة، فقد تحصل الباحث على معامل ارتباط هو الأقوى من حيث الشدة. وفي غياب معلومات أكبر ومقاطعات أكثر وحساب فروق، يمكن تفسير هذه النتيجة بالاختلافات الثقافية لعمال جنوب شرق آسيا، حيث ورغم عدم اهتمامهم الكبير بعدالة الإجراءات، إلا أنهم يأخذون على محمل الجد أي تصرف أو قول من طرف المشرف يقلل من احترامهم. حيث أن ثقافة هذه المنطقة من العالم تتميز بدرجة عالية من احترام الأخر، وأي خروج عن هذه القاعدة يمكن أن يتسبب في سوء العلاقات بينهم.

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء النظريات:

في هذا العنصر سيتم مناقشة النتائج المتوصل إليها خلال هذه الدراسة، حيث سيتم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء، الأول خاص بالنظريات السيكولوجية والثاني بالنظريات السوسيولوجية التي تضمن نظريات الفعل والصراع والتبادل، بينما الجزء الثالث سيتم فيه التطرق لمناقشة النتائج المتحصل عليها في ضوء النموذج التفسيري الذي تم تبنيه، قصد الحكم على درجة صلاحيته، وتحديد جوانب قصوره.

1- مناقشة النتائج في ضوء النظريات السيكولوجية:

اهتمت هذه النظريات بالفرد، وبالتحديد بما يتوقعه الفرد من المنظمة، وترتيب هذه التوقعات بالنسبة له. أي أنها ركزت فيما يخص الدراسة الراهنة على متغير العدالة التنظيمية أكثر من تركيزها على متغير الصراع التنظيمي.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الراهنة مع ما قدمته النظرية العلمية، حيث أثبتت النتائج أن من يتماشى منصبهم مع شهادتهم التي يمتلكونها لهم اتجاه أقوى للعدالة مقارنة مع من توظفوا في منصبهم بأقل من الشهادة التي يمتلكونها. حيث يرون أنهم ليسوا في المكان المناسب لهم، وهذا ما عملت النظريات العلمية على تفادي الوقوع فيه.

كما توصلت الدراسة إلى أن الإناث أقل اتجاها من الذكور للعدالة التنظيمية، حيث تعتبرن مثلا أن المهام الموكلة لهن لا تتلاءم مع قدراتهن، وهو ما أكدت عليه النظريات العلمية عندما قدمت مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث تعتبر الكثير من المناصب صعبة بالنسبة للإناث، إما بسبب متطلباتها الجسدية أو الاجتماعية، كالحضور الدائم والبقاء لوقت متأخر في العمل.

أما بالنسبة لنظرية الحاجات لماسلو، فيتضح أن ما تطرقت له من حيث تدرج الحاجات وانطلاقها من الحاجات البيولوجية التي لها علاقة أكبر بالأجر الذي يحصل عليه العامل والذي يسمح له بتحقيقها، يتماشى مع ما توصلت إليه الدراسة الراهنة، حيث أن العمال الأكثر أقدمية لهم أكبر رضا عن تناسب أجرهم مع أقدميتهم، إلا أن هؤلاء العمال لهم أقل اتجاه نحو تعامل المشرف معهم باحترام، ونحو تناسب عملهم مع أقدميتهم وما سمحت لهم بتجميعه من خبرات. هذه النتيجة تدل على عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة لم يصلوا بعد إلى درجة عليا من هرم الحاجات، وأنهم لا يزالون في أغلبهم في مرحلة البحث عن الاعتراف والانتماء الاجتماعي.

أما بالنسبة لنظرية "آدمز" فقد أثبتت نتائج الدراسة الراهنة صدقها فيما يتعلق بالتناسب بين ما يقدمه الفرد من جهود مع ما يحصل عليه من موارد، فقد تم التوصل

لوجود علاقة إحصائية عكسية بين عدالة التوزيع وصراع العملية. فالعامل الذي يرى أنه لا يحصل على موارد تتناسب مع ما يبذله من جهود أو مع ما يحمله من شهادة أو ما يمتلكه من خبرات يسعى إلى التقليل من أدائه وتعطيل العمل للضغط على المشرف حتى يعدل من حجم ونوعية المكافآت.

إلا أنه ومن جهة أخرى لم يثبت وجود مقارنة واضحة بين العامل وزملائه من حيث تناسب ما يحصل عليه وما يحصلون هم عليه مقابل نفس الجهد أو الشهادة أو الخبرة، وهذا ما يدفع لإجراء دراسات أكثر عمقا في هذا الاتجاه.

2 – مناقشة النتائج في ضوء النظريات السوسيولوجية:

أكد "ماكس فيبر" في نظريته للفعل على وجود عدد من أنواع الفعل، وما توصلت إليها الدراسة الراهنة هو أن أفعال العمال المتمثلة هنا في الصراع التنظيمي هي أفعال عقلانية، لأنها تنبع من التفاوت المدرك بين ما يقدمه للمنظمة وما تقدمه له هذه الأخيرة من موارد مادية ومن إجراءات عادلة ومعاملة محترمة. حيث أن كل معاملات الارتباط التي تم التوصل إليها كانت عكسية.

أما فيما يتعلق بنظرية "بودون"، فقد اتفقت مع ما تم التوصل إليه بدرجة أكثر وضوحا، فمعاملات الارتباط التي تم التوصل إليها ورغم أنها عكسية إلا أنها ليست قوية. هذا الضعف النسبي للارتباط بين نتائج المتغيرين يتفق مع ما ذهب إليه "بودون" من أن عقلانية الفرد محدودة، ومحدوديتها نابعة من محدودية المعلومات المتاحة له عن محيطه وعن الأفراد المحيطين به وعما ينوون فعله.

فرغم أن الكثيرين لهم اتجاه سلبي نحو العدالة التنظيمية، إلا أن معاملات الارتباط لا ترتقي لهذه النتائج. وحسب "بودون" فهذا يعود إلى أن كل فرد تقوده عقلانيته المحدودة إلى عدم المجازفة بافتعال صراع مع المشرف أو مع الزملاء، لأنه لا يضمن مساندة البقية له من جهة، ولا يضمن نجاح هذا الصراع في تحسين وضعيته حتى وإن تضامن زملاؤه معه.

هذه العقلانية المحدودة يتولد عنها ما يسمى بالآثار المنحرفة، أي أنه وبسبب عقلانية كل فرد وحساباته لاحتمالات الربح والخسارة، يتسبب هذا في بقاء الأوضاع على حالها، أو ظهور حالات قليلة من الصراع الناتج كرد فعل عن تقدير ضعيف للعدالة التنظيمية.

بعد عرض نظرية "بودون"، سيتم التطرق لنظرية "كروزييه" والتي تمثل امتدادا لنظريات الفعل، والتي أعطته طابعا استراتيجيا وحددت أنواع السلطة اللازمة للتحرك داخل اللعبة التنظيمية. حيث أن نتائج الدراسة الراهنة تثبت أن امتلاك العامل للمعلومة عن طريق ارتباطه مع مشرفه في علاقة صداقة غير رسمية تساهم إلى حد كبير في زيادة درجة الصراع التنظيمي عنده كرد فعل عن ضعف العدالة التنظيمية، وهذا بدرجة أكبر بكثير ممن يعتبرون المشرف زميلا لهم أو مسؤولا عنهم.

حيث أن امتلاك المعلومة هنا يساعد العامل في التعرف على برنامج المهام المستقبلية فيسعى للحصول على المهام التي يراها الأسهل والأكثر تناسبا مع مستواه. كما أن معرفته المسبقة بردود فعل المشرف تجعله يسيطر على مساحة عدم يقين حيوية بالنسبة للفاعلين داخل المؤسسة. كل هذه الخصائص والامتيازات التي توفرها علاقة الصداقة مع المشرف وما تمنحه للعامل الصديق من معلومات تدفع به للدخول في صراعات مع زملائه بثقة عالية، فما يظهر لهم غامضا هو واضح بالنسبة له.

كما يتضح أن ما ذهب إليه "كروزييه" في تطرقه لمفهوم سلطة الخبير يصدق على النتائج التي توصلنا إليها، فقد العمال ذوي ومن الأقدمية الأكثر من 20 سنة هم الأكثر صراعا مقارنة مقارنة مع غيرهم من العمال. حيث وبحكم الخبرات التي جمعوها على مدى سنين عملهم بالمؤسسة يمكنهم استخدامها للضغط على المشرفين أجل تحقيق أهدافهم الخاصة. كما تصدق هذه الملاحظة على من تم توظيفهم قبل المشرف، والذين يتميزون بصراع أعلى ممن توظفوا بعده، بسبب ما لديهم من خبرة تفوق خبرته.

وعلى صعيد آخر، فقد توافقت نتائج الدراسة الراهنة مع نظريات الصراع التنظيمي كنظرية "دارندورف" ونظرية "كوزر"، فقد تم التوصل إلى أن الصراع يظهر عندما يخرج المشرف على توقعات العمال منه، حيث أن العمال ذووا أعلى أقدمية ينتظرون منه تقديرا أكبر واعترافا بمكانتهم داخل المؤسسة وتثمينا للخبرات المتراكمة عندهم، ونظرا لتوقعهم العالي والذي لا يمكن للمشرف تحقيقه بسبب القيود التنظيمية التي تحدد مهامه وتضبط قراراته فإنهم كان عندهم أعلى معدل صراع مقارنة بالعمال الآخرين.

نفس الشيء يلاحظ عند من يعتبرون المشرف صديقا لهم، حيث يتوقع هؤلاء العمال من المشرف الكثير، وأي رفض لمطالبهم أو عدم تحقيق لأهدافهم يكون أثره أكبر مما عند بقية العمال الذين تربطهم بالمشرف علاقات رسمية فقط، مما يولد عن الأوائل سلوكيات صراعية كمحاولة لإعادة التحكم في الموقف وتعديل سلوك المشرف ليتناسب مع توقعاتهم.

كما يتضح أن النتائج المتوصل إليها تتوافق مع ما ذهب إليه "كوزر" من أن الصراع ينتج عندما لا توجد هناك طرق شرعية للتعبير، وعندما يزداد طموح الأفراد وتقل إمكانيات تحقيقها. حيث يلاحظ من خلال التحليل الإحصائي للفروق بين المستويات التنظيمية المختلفة أن أعوان التحكم هم الأكثر اتجاها نحو الصراع، وهذا لعدم إتاحة الفرصة لهم للترقي في الهيكل التنظيمي بنفس سرعة الإطارات، وطموحاتهم نظرا لاحتكاكهم الدائم بهم. هذا التفاعل بينهم وبين الإطارات يدفعهم للتساؤل حول مدى عدالة الأنظمة الداخلية للمؤسسة التي لا تراعي إمكانياتهم كونهم يؤدون تقريبا نفس مهام الإطارات، لكن بأجر أقل وباحتمالات ترقية أضعف.

بعد التطرق لنظريات الفعل ونظريات الصراع، وتوضيح مدى توافق المسلمات التي قدمتاها مع النتائج المتوصل إليها، تجد الإشارة غلى أنه نظريات التبادل لا تقل هي الأخرى انسجاما مع مخرجات الدراسة الراهنة. فحسب "بلاو" فإن الفرد الضعيف من حيث مصادر القوة ليس مجبرا على الخضوع، بل يمكنه الدخول في صراع مع المسيطر،

لكن عليه في الوقت نفسه تحمل تبعات ذلك الصراع. يظهر هذا عند العمال الذين لم تتم ترقيتهم، فرغم أن التفكير العقلاني يؤدي بهم غلى تقديم الولاء للمشرف والخضوع له من اجل نيل ترقية، إلا أنه يلاحظ من خلال التحليل الإحصائي لإجاباتهم أنهم الأكثر اتجاها نحو الصراع.

كما أن ما يؤكده "بلاو" من حيث أن المسيطر وهو في هذه الحالة المشرف، سيطرته لا تكون فقط عن طريق استخدام القوة الايجابية كالعقاب، بل يمكن أن تكون عن طريق استخدام بعدها السلبي في الامتناع عن العقاب، وتعطيل بعض الإجراءات والتغاضي عن تطبيقها. هذا التعطيل يعتبره العامل كهدية قدمها له المشرف، ونظرا لعدم وجود ندية في العلاقة بينهما، فإن العامل يعجز عن رد الهدية، مما يدخله في علاقة خضوع تمثل مقابلا لما قدمه له المشرف من خدمة وهذا ما أكده "هومانز". يظهر هذا في الدراسة الراهنة من خلال العلاقة العكسية من أخذ المشرف الظروف الشخصية للعامل بالحسبان عند تكليفه بالمهام، وبين مساعدة العامل لزملائه إذا احتاجوا لذلك.

يلاحظ هنا أن ما أعطاه المشرف للعامل لم يكن مستحقا، أو على الأقل لا تنص عليه اللوائح الداخلية للمؤسسة إن لم تكن تمنعه لكونه يمنح ما لا يملك لمن لا يستحق، وأن العامل يقدم أيضا مقابلا ليس من واجبه تقديمه، حيث لا يمكن لأحد إجباره على القيام بأعمال لا تدخل ضمن التوصيف الوظيفي له.

رابعا: الاستنتاج العام للدراسة

لقد سمحت هذه الدراسة، حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بإجلاء جزء من الغموض الذي كان يكتنف هذه العلاقة، التي شابها الكثير من التضخيم في شدتها في الكتابات النظرية، والتي تميزت البحوث التي تطرقت لها بحساب علاقات كلية بين الأبعاد متجاهلة التعمق في حساب العلاقات الجزئية بين المؤشرات والتي قد تكون أقوى أو أضعف من العلاقة الكلية بين الأبعاد.

ويمكن تقسيم النتائج العامة التي توصلت لها هذه الدراسة إلى ثلاثة أقسام هي:

1- نتائج تحليل متغير العدالة التنظيمية:

أفرزت عملية التحليل الإحصائي لاتجاهات المبحوثين نحو متغير العدالة التنظيمية عددا من النتائج منها ما يتعلق باتجاهات المبحوثين نحو عبارات العدالة التنظيمية، ومنها ما يتعلق بالفروق بين الفئات العمالية المختلفة.

بالنسبة للاتجاه نحو العبارات فقد تم التوصل إلى أن اتجاه المبحوثين نحو أبعاد العدالة التنظيمية كان في أغلبه ايجابيا، خصوصا دليلي الأخلاق في بعد عدالة الإجراءات، والاحترام في بعد عدالة التعامل بمتوسط إجابات بلغ 3.88 و4.40 على التوالي. مما يدعم فكرة وجود درجة عالية من العدالة التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، واتسام المشرفين بها بسلوكيات تحترم العامل، وقرارات تراعي حقوقه الوظيفية ولا تميز بينه وبين زملاءه.

فيما يتعلق بالفروق الإحصائية بين الفئات المختلفة من المبحوثين، فيمكن ملاحظة أن جنس المبحوث يحدد درجة إدراكه للعدالة التنظيمية، حيث يلاحظ أن الذكور أكثر اتجاها لوجود عدالة تنظيمية داخل المؤسسة مقارنة بالإناث. حيث كان اتجاه الذكور نحو تناسب مهامهم مع قدراتهم واهتمام المشرف بحقوقهم واتخاذه لقراراته المتعلقة بهم بناء على معلومات دقيقة أقوى من اتجاه الإناث. وهذا يدل على نظرة سلبية من الإناث إلى العدالة التنظيمية، وعدم ثقتهم في قدرتهم على انجاز مهامهم مقارنة بزملائهم الذكور.

كما وجد أن الإطارات أكثر اتجاهات نحو وجود العدالة، خصوصا فيما يتعلق بمراعاة المشرف لمصالحهم الشخصية وعدم تفاجئهم من هذه القرارات. وفي نفس الوقت كان أعوان التحكم هم الفئة الأقل إدراكا للعدالة التنظيمية، بدرجة أقل حتى من أعوان التنفيذ. هذه النتيجة تؤكد على العامل الاجتماعي والنفسي لتقييم درجة العدالة، والتي تقوم على المقارنة بين من يعتبرهم العاملون أندادا لهم، وعدم اعتماد التقييم فقط على الوقائع الموضوعية والتنظيمية كظروف العمل والأجر.

يلاحظ أيضا من خلال التحليل الإحصائي أن من يعتبرون أنفسهم في علاقة صداقة مع المشرف كانوا أكثر إدراكا للعدالة التنظيمية كمراعاة المشرف لظروفهم الخاصة وتبرير قراراته لهم وتعامله معهم بصراحة. بينما كانت درجة العدالة التنظيمية عند من يعتبرونه زميلا الأضعف، مقارنة حتى بمن يعتبرونه مسؤولا. وهذا يدل على أن العامل الذي يعتبر مشرفه ندا له يتسم بتقييم أكثر صرامة لتصرفات هذا الأخير، وينطلق في علاقته دون أي خضوع مثل من يعتبرونه مسؤولا، ولا أي تنازل مثل من يعتبرونه صديقا.

كما تم التوصل إلى أن من لهم شهادة أعلى من المشرف لهم إدراك للعدالة أضعف ممن لهم شهادة مساوية أو أقل منه، حيث يرى هؤلاء أنه من المفروض أن لا يشرف عليهم من هو أقل منهم مستوى علم. ونفس الشيء بالنسبة لمن لهم أقدمية أعلى من المشرف، حيث كان لهم إدراك للعدالة التنظيمية أقل ممن لهم أقدمية أقل منه، نظرا لمقارنتهم بين طريقة إشرافه وطريقة إشراف من سبقوه.

بالإضافة إلى ما سبق تم التوصل إلى ان العمال الذين لهم أعلى أقدمية في المؤسسة لهم أقل إدراك لوجود عدالة تنظيمية بها، ونفس الشيء بالنسبة للعمال الأكبر سنا. حيث ينتظرون من المؤسسة أكثر مما يتوقعه منها من هم أقل أقدمية وسنا، بسبب ما يعتبرون أنهم راكموه من خبرة وقدموه من خدمات للمؤسسة.

وفي الأخير اتضح أيضا أن العمال المنخرطين في النقابة لهم إدراك أكثر إيجابية للعدالة التنظيمية مقارنة بالآخرين الذين ليس لهم انخراط بها، ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون المشرفين يتعاملون مع الفئة الأولى بحذر شديد، لما قد يؤدي إليه أي سلوك غير عادل معهم من نتائج سلبية على المشرف.

2- نتائج تحليل متغير الصراع التنظيمي:

أفرزت عملية التحليل الإحصائي لاتجاهات المبحوثين نحو متغير الصراع التنظيمي عددا من النتائج منها ما يتعلق باتجاهات المبحوثين نحو عبارات الصراع التنظيمي، ومنها ما يتعلق بالفروق بين الفئات العمالية المختلفة.

فبالنسبة للاتجاه نحو العبارات تم التوصل إلى أن اتجاه المبحوثين نحو أبعاد الصراع التنظيمي كان سلبيا، خصوصا دليل التجنب الذي حصل على متوسط إجابات بلغ فقط 1.78، وبالتحديد عبارة "لا ألقي التحية على زملائي" التي حصلت على متوسط إجابات بلغ 1.65. وهذا ما يؤكد على العلاقات الإنسانية القوية التي تجمع عمال المؤسسة المينائية والتي لا تتأثر كثيرا بظروف العمل.

أما أقوى اتجاه فكان في دليل التوتر الذي بلغ متوسط الإجابات عنه 3.76، وبالتحديد عبارة "أتكلم بالسوء عن زملائي في غيابهم" والتي حصلت على متوسط 3.77. وهذا يدل على أن عمال المؤسسة ورغم ما يبدو عليهم من تواصل وتعاون، إلا أنهم يخفون اختلافات كبيرة وتوترا خفيا ويحملون نظرة سلبية لزملائهم، تظهر خصوصا بالحديث عنهم بسلبية في غيابهم.

وفيما يتعلق بالفروق الإحصائية بين الفئات المختلفة من المبحوثين فيمكن ملاحظة أن طبيعة العلاقة مع المشرف تحدد شدة الصراع عند المبحوثين، فالعمال الذين يعتبرون مشرفهم صديقا لهم يكونون أقل اختلافا مع زملائهم فيما يتعلق بأهداف العمل، بينما يكونون أقل تنسيقا معهم في الانجاز، وأكثر اختلافا في التنفيذ، وأشد حدة في الغضب.

أما بالنسبة للأقدمية فيلاحظ من خلال التحليل الإحصائي أن أقل فئة من حيث الصراع التنظيمي هي فئة من لديهم أقدمية من 10 إلى 19 سنة، حيث يتميز هؤلاء العمال بالتعاون مع زملائهم والتوافق معهم في الأفكار ووجهات النظر المتعلقة بإنجاز المهام، إلا أنهم في نفس الوقت أكثر فئة من حيث التكلم بالسوء عنهم. ونفس هذه

الملاحظات تنطبق على الفئة العمرية الثانية، أي العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 32 و45 سنة.

وبالنسبة للمستوى التنظيمي فإن الإطارات تميزوا بأقل اتجاه نحو الصراع بأغلب عباراته، يليهم أعوان التنفيذ، بينما كان أعوان التحكم الأكثر اتجاها نحوه الصراع. كما أن من التحقوا بالمؤسسة قبل المشرف كانوا أكثر اتجاها نحو الصراع مقارنة بمن إلتحقوا بالمؤسسة بعده.

3- نتائج العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي:

أفرزت عملية التحليل الإحصائي للعلاقة بين أبعاد متغيري العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي عددا من النتائج منها ما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين، ومنها ما يتعلق بالفروق بين الفئات العمالية المختلفة من حيث هذه العلاقة.

حيث تم التوصل لوجود علاقة إحصائية عكسية ضعيفة بين بعدي عدالة التوزيع وصراع العملية بلغت قيمتها 0.327- على مستوى الأبعاد، وتراوحت على مستوى المؤشرات بين 0.016- وهي أضعف علاقة جمعت بين مؤشري المساواة في التوزيع وضعف التعاون بين الزملاء، و 0.406- وهي أقوى علاقة جمعت بين مؤشري نوعية الموارد الموزعة وضعف الالتزام بانجاز المهام.

كما تم ملاحظة أن العلاقة تتزايد شدتها عند فئات معينة من العمال أكثر من غيرهم. حيث يرتفع معامل الارتباط بين البعدين عند الإناث بمعامل ارتباط يساوي 0.382-، وعند العمال الذين توظفوا بعد المشرف بمعامل ارتباط يساوي 0.418-، وعند من أقدميتهم تتراوح بين 10 و19 سنة بمعامل ارتباط يساوي 0.460-، وعند الإطارات بمعامل ارتباط يساوي 0.609-، وعند من يعتبرون أنفسهم أصدقاء للمشرف بمعامل ارتباط يساوي 0.560-، وعند من شهادتهم أعلى من شهادة المشرف بمعامل ارتباط يساوي 0.617-.

كما أنه بالنسبة للفرضية الثانية يتضح وجود علاقة إحصائية عكسية متوسطة الشدة بين بعدي عدالة الإجراءات وصراع المهمة بلغت قيمتها 0.369- على مستوى الأبعاد، وتراوحت على مستوى المؤشرات بين 0.071+ وهي أضعف علاقة جمعت بين مؤشري دقة الإجراءات ورفض الحلول المقترحة، و 0.355- وهي أقوى علاقة جمعت بين مؤشري أخلاقية الإجراءات ورفض الخطط المسطرة.

كما لوحظ ارتفاع في معامل الارتباط بين البعدين عند الإناث بمعامل ارتباط يساوي 0.609-، وعند من توظفوا بعد المشرف بمعامل ارتباط يساوي 0.450-، وعند من لهم أقدمية أكثر من 20 سنة بمعامل ارتباط يساوي 0.521-، وعند أعوان التنفيذ بمعامل ارتباط يساوي 0.460-، وعند من يعتبرون المشرف صديقا لهم بمعامل ارتباط يساوي 0.494-، وعند من لهم شهادة أقل من شهادة المشرف بمعامل ارتباط يساوي 0.551-.

كما أنه بالنسبة للفرضية الثالثة يتضح وجود علاقة إحصائية عكسية متوسطة الشدة بين بعدي عدالة التعامل وصراع العلاقة بلغت قيمتها 0.369- على مستوى الأبعاد، وتراوحت على مستوى المؤشرات بين 0.148+ وهي العلاقة التي جمعت بين مؤشري الاحترام وتوتر العلاقات، و 0.415- وهي أقوى علاقة جمعت بين مؤشري الاحترام وتجنب التواصل بين الزملاء.

كما لوحظ أن قوة الارتباطات ترتفع بين البعدين عند الذكور بمعامل ارتباط يساوي 0.356-، وعند من توظفوا قبل المشرف بمعامل ارتباط يساوي 0.342-، وعند أعوان التنفيذ بمعامل ارتباط يساوي 0.379-، وعند من يعتبرون مشرفهم مسؤولا بمعامل ارتباط يساوي 0.461-.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات المعتمدة التي كانت محققة إمبريقيا. ثم الدراسات السابقة التي جمعت بين المتغيرين معا، والذي أثبتت المناقشة أنها لا تتعارض مع ما تم التوصل إليه في الدراسة الراهنة، مع وجود اختلافات بسيطة ترجع لتركيبة عينة الدراسة وثقافة المجتمع الذي سحبت منه.

وأخيرا المحاور الأساسية التي كونت نظريات الدراسة المعتمدة في التأصيل النظري لموضوع العدالة التنظيمية في علاقتها بالصراع التنظيمي، والتي توافقت النتائج مع الكثير من المسلمات النظرية التي أتت بها هذه النظريات.

الخاتمة:

بعد تناول موضوع العدالة التنظيمية وعلاقته بالصراع التنظيمي، وتحليل النتائج التي أفرزتها الدراسة الميدانية، والتي بينت عن حقائق امبريقية توافق الأطر النظرية الموجودة في بعض الجوانب وتتعارض معها في جوانب أخرى.

حيث ومن خلال قراءة الشواهد الإحصائية فيما يخص متغير العدالة التنظيمية تبين عدم تطابقها مع ما أسفرت عنه المقابلات مع عدد من العمال، الذين أكدوا عدم وجود عدالة تنظيمية داخل المؤسسة، وأن المشرفين يمارسون المحسوبية في تعاملهم مع العمال. بينما تؤكد النتائج الميدانية وجود عدالة تنظيمية متوسطة إلى قوية الشدة تراوحت متوسطات مؤشراتها بين 3.08 و4.40.

كما تبين وجود اختلافات بين مختلف الفئات العمالية نحو اتجاههم للعدالة التنظيمية، حيث تبين أن جنس المبحوث يحدد درجة إدراكه للعدالة التنظيمية، حيث يلاحظ أن الذكور أكثر اتجاها لوجود عدالة تنظيمية داخل المؤسسة مقارنة بالإناث. حيث كان اتجاه الذكور نحو تناسب مهامهم مع قدراتهم واهتمام المشرف بحقوقهم واتخاذه لقراراته المتعلقة بهم بناء على معلومات دقيقة أقوى من اتجاه الإناث. وهذا يدل على نظرة سلبية من الإناث إلى العدالة التنظيمية، وعدم ثقتهم في قدرتهم على انجاز مهامهم مقارنة بزملائهم الذكور.

كما وجد أن الإطارات أكثر اتجاهات نحو وجود العدالة، خصوصا فيما يتعلق بمراعاة المشرف لمصالحهم الشخصية وعدم تفاجئهم من هذه القرارات. وفي نفس الوقت كان أعوان التحكم هم الفئة الأقل إدراكا للعدالة التنظيمية، بدرجة أقل حتى من أعوان التنفيذ. هذه النتيجة تؤكد على العامل الاجتماعي والنفسي لتقييم درجة العدالة، والتي تقوم على المقارنة بين من يعتبرهم العاملون أندادا لهم، وعدم اعتماد التقييم فقط على الوقائع الموضوعية والتنظيمية كظروف العمل والأجر.

يلاحظ أيضا من خلال التحليل الإحصائي أن من يعتبرون أنفسهم في علاقة صداقة مع المشرف كانوا أكثر إدراكا للعدالة التنظيمية كمراعاة المشرف لظروفهم الخاصة وتبرير

قراراته لهم وتعامله معهم بصراحة. بينما كانت درجة العدالة التنظيمية عند من يعتبرونه زميلا الأضعف، مقارنة حتى بمن يعتبرونه مسؤولا. وهذا يدل على أن العامل الذي يعتبر مشرفه ندا له يتسم بتقييم أكثر صرامة لتصرفات هذا الأخير، وينطلق في علاقته دون أي خضوع مثل من يعتبرونه مسؤولا، ولا أي تنازل مثل من يعتبرونه صديقا.

كما تم التوصل إلى أن من لهم شهادة أعلى من المشرف لهم إدراك للعدالة أضعف ممن لهم شهادة مساوية أو أقل منه، حيث يرى هؤلاء أنه من المفروض أن لا يشرف عليهم من هو أقل منهم مستوى علم. ونفس الشيء بالنسبة لمن لهم أقدمية أعلى من المشرف، حيث كان لهم إدراك للعدالة التنظيمية أقل ممن لهم أقدمية أقل منه، نظرا لمقارنتهم بين طريقة إشرافه وطريقة إشراف من سبقوه.

بالإضافة إلى ما سبق تم التوصل إلى أن العمال الذين لهم أعلى أقدمية في المؤسسة لهم أقل إدراك لوجود عدالة تنظيمية بها، ونفس الشيء بالنسبة للعمال الأكبر سنا. حيث ينتظرون من المؤسسة أكثر مما يتوقعه منها من هم أقل أقدمية وسنا، بسبب ما يعتبرون أنهم راكموه من خبرة وقدموه من خدمات للمؤسسة.

وفي الأخير اتضح أيضا أن العمال المنخرطين في النقابة لهم إدراك أكثر إيجابية للعدالة التنظيمية مقارنة بالآخرين الذين ليس لهم انخراط بها، ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون المشرفين يتعاملون مع الفئة الأولى بحذر شديد، لما قد يؤدي إليه أي سلوك غير عادل معهم من نتائج سلبية على المشرف.

كما انه ومن خلال التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين عن عبارات الصراع التنظيمي تبين أيضا أن النتائج الإحصائية المتحصل عليها اقل مما صرح به المبحوثون خلال المقابلات، حيث أكدوا وجود صراع داخل المؤسسة، وعلاقات سيئة مع مشرفيهم. بينما المتوسطات الحسابية لمؤشرات متغير الصراع كانت ضعيفة إلى متوسطة وتراوحت بين 1.78 و3.78.

وفيما يتعلق بالفروق الإحصائية بين الفئات المختلفة من المبحوثين فيمكن ملاحظة أن طبيعة العلاقة مع المشرف تحدد شدة الصراع عند المبحوثين، فالعمال الذين يعتبرون مشرفهم صديقا لهم يكونون أقل اختلافا مع زملائهم فيما يتعلق بأهداف العمل، بينما يكونون أقل تنسيقا معهم في الانجاز، وأكثر اختلافا في التنفيذ، وأشد حدة في الغضب.

أما بالنسبة للأقدمية فيلاحظ من خلال التحليل الإحصائي أن أقل فئة من حيث الصراع التنظيمي هي فئة من لديهم أقدمية من 10 إلى 19 سنة، حيث يتميز هؤلاء العمال بالتعاون مع زملائهم والتوافق معهم في الأفكار ووجهات النظر المتعلقة بإنجاز المهام، إلا أنهم في نفس الوقت أكثر فئة من حيث التكلم بالسوء عنهم. ونفس هذه الملاحظات تنطبق على الفئة العمرية الثانية، أي العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 32 و45 سنة.

وبالنسبة للمستوى التنظيمي فإن الإطارات تميزوا بأقل اتجاه نحو الصراع بأغلب عباراته، يليهم أعوان التنفيذ، بينما كان أعوان التحكم الأكثر اتجاها نحوه الصراع. كما أن من التحقوا بالمؤسسة قبل المشرف كانوا أكثر اتجاها نحو الصراع مقارنة بمن إلتحقوا بالمؤسسة بعده.

وفيما يخص العلاقة بين أبعاد متغيري الدراسة فقد تم التوصل إلى وجود علاقة إحصائية عكسية بين بعدي عدالة التوزيع وصراع العملية بلغت قيمتها 0.327-، وهي علاقة ضعيفة الشدة تتزايد عند فئات معينة من العمال أكثر من غيرهم. حيث يرتفع معامل الارتباط بين البعدين عند الإناث بمعامل ارتباط يساوي 0.382-، وعند العمال الذين توظفوا بعد المشرف بمعامل ارتباط يساوي 0.418-، وعند من أقدميتهم تتراوح بين 10 و19 سنة بمعامل ارتباط يساوي 0.460-، وعند الإطارات بمعامل ارتباط يساوي 0.609-، وعند من يعتبرون أنفسهم أصدقاء للمشرف بمعامل ارتباط يساوي 0.560-، وعند من شهادتهم أعلى من شهادة المشرف بمعامل ارتباط يساوي 0.617-.

كما أنه بالنسبة للفرضية الثانية اتضح وجود علاقة إحصائية عكسية بين بعدي عدالة الإجراءات وصراع المهمة بلغت قيمتها 0.369-، وهي علاقة متوسطة الشدة تتزايد عند فئات معينة من العمال أكثر من غيرهم. حيث يرتفع معامل الارتباط بين البعدين عند الإناث بمعامل ارتباط يساوي 0.609-، وعند من توظفوا بعد المشرف بمعامل ارتباط يساوي 0.450-، وعند من لهم أقدمية أكثر من 20 سنة بمعامل ارتباط يساوي 0.521، وعند أعوان التنفيذ بمعامل ارتباط يساوي 0.460-، وعند من يعتبرون المشرف صديقا لهم بمعامل ارتباط يساوي 0.494-، وعند من لهم شهادة أقل من شهادة المشرف بمعامل ارتباط يساوي 0.551-.

أما بالنسبة للفرضية الثالثة اتضح وجود علاقة إحصائية عكسية بين بعدي عدالة التعامل وصراع العلاقة بلغت قيمتها 0.301-، وهي علاقة ضعيفة الشدة تتزايد عند فئات معينة من العمال أكثر من غيرهم. حيث يرتفع معامل الارتباط بين البعدين عند الذكور بمعامل ارتباط يساوي 0.356-، وعند من توظفوا قبل المشرف بمعامل ارتباط يساوي 0.342-، وعند أعوان التنفيذ بمعامل ارتباط يساوي 0.379-، وعند من يعتبرون مشرفهم مسؤولا بمعامل ارتباط يساوي 0.461-.

هذه النتائج ورغم كثرتها والحجم الكبير نسبيا للعينة التي طبقت عليها تبقى محدودة الإسقاط والتعميم، وهذا يرجع لطبيعة المؤسسة الخدماتية، التي قد لا تتشابه العلاقات الاجتماعية فيها مع تلك الموجودة في المؤسسات الصناعية. كما ترجع محدودية النتائج في كون العينة غير عشوائية، مما يضعف من قوة النتائج المتوصل إليها حتى في المؤسسة محل الدراسة، التي تبقى متأثرة بخصائص العينة ودرجة اعتباطية سحبها.

كل هذا يدفع بنا لفتح باب البحث من اجل استكمال نتائج هذه الدراسة، وتطبيقها على مجتمعات بحثية أخرى من أجل اختبار صدق نتائجها وكذا البحث في العلاقات بين الأبعاد الأخرى التي لم تتطرق لها الدراسة الراهنة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولا: المعاجم

[1] البعلبكي منير، قاموس المورد: انجليزي-عربي (لبنان: دار العلم للملايين للنشر، 1970).

2-الجرجاني محمد ، معجم التعريفات (مصر: دار الفضيلة للنشر، 2004).

3-بدوي محمد ، قاموس أكسفورد المحيط: إنجليزي-عربي (لبنان: دار أكاديميا للنشر، 2003).

4-معلوف لويس ، المنجد في اللغة، ط19.(بيروت: المطبعة الكاثوليكية، د.س).

ثانيا: الكتب

1-إبراهيم عيسى ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (الأردن: دار الشروق، 2008).

2-بودون ريمون، أبحاث في النظرية العامة للعقلانية العمل الاجتماعي الحس المشترك، ترجمة جورج سليمان (لبنان: المنظمة العربية للترجمة، 2010).

3-بودون ريمون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1986).

4-بودون ريمون، موضع الفوضى، ترجمة منصور القاضي (لبنان: الموسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1999).

5-جاد الرب سيد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية (مصر: دار الفكر العربي، 2010).

6-جلدة سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008).

7-جواد شوقي، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010).

8-الحوراني عبد الكريم، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (الأردن: دار المجدلاوي للنشر، 2007).

9-حريم حسين، "السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، (الأردن: دار حامد، 2004).

10- الطجم عبد الله و طلق السواط، السلوك التنظيمي (السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع، 2013).

11- يونس عبد الغفور، نظريات التنظيم والإدارة (مصر: المكتب العربي الحديث، 1997).

12- كاظم خضير ومرسي سلامة، منهجية البحث العلمي(الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2008).

13- كاظم خضير، السلوك التنظيمي (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002).

14- ماركس كارل ، ترجمة فهد كم نقش، رأس المال–نقد الاقتصاد السياسي (موسكو: دار التقدم، 1985).

15- ماهر أحمد، "السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات" (مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003).

16- مرباح مليكة، "إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير: دراسة نظرية وتطبيقية"، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2011).

17- ناشمياز دافيد ، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة ليلى الطويل، (سوريا: بترا للنشر والتوزيع، 2004).

18- السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، الطبعة الثانية (الكويت: وكالة المطبوعات، 1980).

19- سعيد محمد، قاموس القاموس: فرنسي – عربي (لبنان: دار الكتب العلمية، 2004).

20- عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992).

21-علام إعتماد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي (مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1994).

22- العلي صالح ، المعجم الصافي في اللغة العربية (السعودية: مطابع الشرق الأوسط، 1980)، ص334.

23- عيشور نادية، الصراع الاجتماعي بين النظرية والممارسة (الجزائر: دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، 2008).

24- فيبر ماكس ، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة صلاح هلال (مصر: المركز القومي للترجمة، 2011).
25- الفيروز ابادي محمد، القاموس المحيط، ط08. (لبنان: مؤسسة الرسالة للنشر، 2004).
26- فيليب جونز، ترجمة ياسر الخواجة، النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية(مصر: مصر العربية للنشر والتوزيع، 2010).
27- الصالح مصلح ، الشامل لمصطلحات العلوم الاجتماعية (السعودية: دار عالم الكتب للنشر، 1999).
28- قاسيمي ناصر، سوسيولوجيا المنظمات (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014).
29- رضوان محمود، "إدارة النزاعات والصراعات في العمل"، (مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012).
30- شلابي زهير بوجمعة، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة (الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011).
31- غرواويتس مادلين، مناهج العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عمار (سوريا: المركز العربي للتأليف والترجمة والنشر والتوزيع، 1993).

ثالثا: الأطروحات

1-البدراني حمد، "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية" (أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2010).
2-معمري حمزة ، "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، 2014).
3-تير رضا، "اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك الإدارة العمومية الجزائرية في العمل: مقاربة العدالة التنظيمية" (أطروحة دكتوراه، جامعة يوسف بن خدة، 2007).

رابعا: المجلات

1-البشابشة سامر، "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية"، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال 04، 04 (2008).

2-جودة عبد المحسن وآخرون، "العلاقة بين العدالة التنظيمية وعدم الأمان الوظيفي"، المجلة المصرية للدراسات التجارية بمصر 36، 03 (2012).

3-حجاج خليل، "دورا لعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة"، مجلة تنمية الرافدين بالعراق 34، 110 (2012).

4-دويدار محمد، "أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين بهيئة ميناء دمياط"، المجلة المصرية للدراسات التجارية بجامعة المنصورة 35، 03 (2011).

5-سرير حياة، " التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير 08، 02 (2017).

6-السعود راتب وسلطان سوزان ، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، مجلة جامعة دمشق 25، 1+2 (2009).

7-شعبان عبد الكريم ، "دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية بالعراق، العدد03 (2010).

8-عبد الرسول حسين علي و إزهار عزيز العبيدي، "النمط القيادي والصراع وأثرهما في فاعلية الفريق"، مجلة مركز دراسات الكوفة بالعراق، العدد 13، (2009).

9-عبد الله أنيس، "العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية بالعراق العدد04، 12، (2014).

10- العبيدي نماء، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية بالعراق 08، 24 (2012).

11- عطا خالدية ومها برسيم وسامي عباس، "العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي: دراسة إستطلاعية لعينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية بالعراق"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 23، (2014).

12- العطوي عامر ، "العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في التقليل من سلوك العمل المنحرف :دراسة تطبيقية في معمل المثنى للإسمنت"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية بالعراق 07، 21 (2011).

13- العمري أيمن ، "النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية بالأردن، العدد 56 (2010).

14- العميان محمد والسعودي أحمد ، "أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية بجامعة المنصورة 33، 01 (2009).

15- الربيعي محمد وحامد الحدراوي وحمودي علي، "العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة)"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية بجامعة بابل بالعراق، العدد 26 (2012).

16- القطب محي الدين و شاكر الخشالي، "العلاقة بين خصائص المعرفة المنظمية والصراع بين أفراد الجماعة"، المجلة الاردنية التطبيقية 11، 02، (2008).

المراجع باللغة الأجنبية:

أولا: الكتب

1- Ansart Pierre, les sociologies contemporains (France: éditions du seuil,1990).

2- Barabel Michel et Olivier Meier, MANAGEOR (France : éditions Dunod, 2006).

3- Benraouane Sid Ahmed, Le management des ressources humaines, 2ème édition (Algérie : Office des publications universitaires, 2012).

4- Boudon Raymond, Dictionnaire de sociologie (France : éditions Larousse, 2005).

5- Cormier Solange, Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail, (Canada: Presses de l'Université du Québec, 2004), P72.

6- Crozier Michel et Erhard Friedberg, l'acteur et le système (France: éditions du seuil,1977).
7- De Coster Michel, introduction a la sociologie, 5eme (Belgique: édition De Boeck, 2005).
8- El Akremi Assaad, Sylvie Guerrero et Jean-Pierre Neveu, Comportement organisationnel (France: Editions De Boeck, 2006).
9- Jarrosson Bruno, 100 ans de management, (France: éditions Dunod, 2000).
10- Lebaron Frederic, La sociologie de A à Z (France: Editions DUNOD, 2009).
11- Levy-Leboyer Claude, La motivation au travail: modèles et stratégies, (France: Editions d'organisation, 2006).
12- Louche Claude, psychologie sociale des organisations, 2eme édition (France: éditions Armand Colin, 2007).
13- Proulx Denis, management des organizations publiques, (Canada: Presses de l'Université du Québec, 2006).
14- Vautier Claude, Raymond Boudon vie œuvres et concepts (France: éditions ellipses, 2002).

ثانيا: الرسائل

1- Delaporte Cyprien, "Les perceptions de justice en situation de changement dans l'armée de l'aire française", (Thèse de doctorat, Université Nice Sophia Antipolis, France, 2016).

ثالثا: المجلات

1- Abbad Hicham, «De la perception de l'injustice aux comportements opportunistes: proposition d'une grille de lecture des relations entre PSL et grands distributeurs», *Revue Logistique & Management* 17, 02, (2009).
2- Abraham Jocelyne, «Conflits dans le secteur sanitaire et social: Rencontres sur la prospectives des métiers », *Institut d'Administration des Entreprises* 26, N11(janvier 2011).
3- Almost Joan et al., «Antecedents and consequences of intra-group conflict among nurses», *Journal of Nursing Management* 18, (June 2010).
4- Anwar Naveed, «Task Conflict and Its Relationship with Employee's Performance*», International Journal of Contemporary Studies* 03, 09(2012).
5- Bayad Mohamed, Haifa Naffakhi et Christophe Schmitt, «L'équipe entrepreneuriale : rôle de la diversité dans le processus entrepreneurial», *8eme congrès international de l'académie de l'entreprise*, (France: Institut d'Administration des Entreprises, 2007).
6- Bezrukova Katerina , «Do Faultlines Hurt or Help? Exploring Distance, Identity, Task Conflict, and Individual Performance in Diverse Groups», IACM 18th Annual Conference, (spain : Santa Clara University, 2005).

7- Boisard-Castelluccia Sylvie et Amine Chelly, «La diversité démographique des équipes entrepreneuriales, une source de créativité», *8eme congrès international francophone en entrepreneuriat et PME* (Suisse : Haute école de gestion (HEG) Fribourg, 2006).

8- Bono Joyce, «The Role of personality in task and relationship conflict », *Journal of Personality* 70, 03(June 2002).

9- Bouckenooghe Dave and Dirk De Clercq, «Interpersonal justice, relational conflict, and commitment to change: the moderating role of social interaction», *Applied Psychology: An International Review* 63, (2013).

10- Breugst Nicola, « *Relationship conflict improves team performance assessment accuracy: Evidence from a multilevel study*», *Academy of Management Learning & Education 11, N02 (2012).*

11- Chen Zhen-Jiao, Xin Qi and Douglas Vogel, «Is Cooperation a Panacea? The Effect of Cooperative Response to Task Conflict on Team Performance», *Systems Research and Behavioral Science* 29, 02, (april 2012).

12- Choi Kyoosang and Bongsoon Cho, «Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict» *Journal of Organizational Behavior* 32, 08 (November 2011).

13- Choi Sungwon, «Task and relationship conflict in subordinates and supervisors relations: interaction effects of justice perceptions and emotion management», (Ph.D Dissertations, Louisiana State University, USA, 2010).

14- Guinot Jacob , «The effects of altruism and relationship conflict on organizational learning», *International Journal of Conflict Management* 26, (2015).

15- Han GuoHong and Peter D. Harms, «Team identification, trust, and conflict: A mediation model», *International Journal of Conflict Management* 21, 01 (2010).

16- Iqbal Nadia et al., «Task conflict and workgroup morale: An empirical study of moderating role of interactional justice and voice», *African Journal of Business Management* 7, N38 (October 2013).

17- Jacob Robert, « Jus ou la cuisine romaine de la norme», *Revue droit et culture*, N48, (2004).

18- Kerwin Shannon, Jeremy Jordan and Brian Turner, «*Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement?»*, *Sport Management Review* 18, N03 (2014).

19- *Khan Muhammad, Hasan Afzal and Kashif ur Rehman,* «*Impact of Task Conflict on Employee's Performance of Financial Institutions*», *European Journal of Scientific Research 27, 04 (2009).*

20- Laufer Jacqueline et Pierre Muller, « Le plafond de verre dans l'administration, enjeux et démarches de changement », *Politiques et management public* 28, N02 (2011).

21- Lisa Pelled, Kathleen Eisenhardt and Katherin Xin, «Exploring the black box: an analysis of work group diversity», *Conflict and Performance Administrative Science Quarterly* 44, 01(March 1999).
22- McGurk Dennis, «The effects of diversity on intragroup conflict and performance in the U.S. Army Reserve Officer['s] Training Corps», (Ph. D, Texas Tech University, USA, 2002).
23- Merizek Admane et Admane Abdellah, «La perception de la justice organisationnelle dans les banques Algériennes, Cas de la Banque Extérieure d'Algérie», *Revue MÂAREF*, N17, (Décembre 2014).
24- Mills Heather and John Schulz, «Exploring the Relationship between Task Conflict, Relationship Conflict, Organizational Commitment», *Sport Management International Journal* 05, 01(2009).
25- Mills Heather and John Schulz, «Exploring the Relationship between Task Conflict, Relationship Conflict, Organizational Commitment», *SMIJ* 05, 01 (Number 2009).
26- Pekdemir Isil, Merve Kocoglu and Guney Gurkan, «The Effects of Harmony of Family, Distributive Justice, and Role Ambiguity on Family Member Impediment: The Mediating Role of Relationship Conflict», *Asian Social Science* 09, N09(2013).
27- Puck, J.F., Neyer, A-K. and Dennerlein, T. «Diversity and conflict in teams: a contingency perspective», *European J. International Management* 04, 04(2010).
28- Puck, J.F., Neyer, A-K. and Dennerlein, T. «Diversity and conflict in teams: a contingency perspective», *European J. International Management* 04, 04(2010).
29- Schilderman Jeroen, «How can a team leader influence performance in a cross-functional team? The effects of diversity belief and conflict management», (article en ligne).
30- Simons Tony and randal Peterson, «Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust», *Journal of Applied Psychology* 85, 01 (february 2000).
31- *Yan Jun, «An empirical examination of the interactive effects of goal orientation, participative leadership and task conflict on innovation in small business», Journal of developmental entrepreneurship 16, 03(2011).*

رابعا: المواقع الالكترونية

1- http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2004.annebeau_j&part=236021 consulté le 05/12/2016.
2- http://www.toupie.org/Dictionnaire/Justice.htm consulté le 23 /11/ 2016.

الملاحق

الملحق رقم 01

شبكة الملاحظة

شبكة الملاحظة:

رقم الملاحظة	المتغير	البعد	المؤشر	محتوى الملاحظة	الشخص الملاحظ	المكان	اليوم	الوقت
01								
02								

الملحق رقم 02

دليل المقابلة
مع الإداريين

دليل المقابلة

- اليوم: .....
- الوقت: .....
- الإسم واللقب: .....
- المنصب: .....

1-ما نوع المنازعات العمالية التي تصل إلى مصلحتكم؟

.....

.....

2-ما هي المراحل القانونية المعتمدة في حالة وجود نزاع عمل؟

.....

.....

3-ما هي العقوبات المترتبة عن كل نوع من النزاعات العمالية؟

.....

.....

4-مما تتكون اللجنة التأديبية؟

.....

.....

الملحق رقم 03

دليل المقابلة مع العمال

دليل المقابلة

- اليوم: .....
- الوقت: .....
- الإسم واللقب: .....
- المنصب: .....

1-هل تعانون من لا عدالة في المؤسسة؟ .....

2-إذا كانت الإجابة بنعم، فما أشكال هذه اللاعدالة؟

.....

.....

3-من المسؤول عن الممارسات التنظيمية غير العادلة في المؤسسة؟

.....

.....

.....

4-هل هناك صراعات تنظيمية بين المشرف والعمال، أو بين العمال مع بعضهم البعض؟

.....

5-إذا كانت الإجابة بنعم، فيما تتجسد هذه الصراعات؟

.....

.....

.....

الملحق رقم 04

الإستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية

الموضوع: بحث لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

أخي الموظف، أختي الموظفة...

في إطار بحثنا لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، والمعنون: **العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي**. يسعدنا أن تكونوا جزئا من عينة بحثنا، ونرجو منكم الإجابة علىهذه الإستمارة، مع العلم أن المعلومات التي ستدلون بها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولن نطلب منكم كتابة أسمائكم.

لكم مسبقا كل الشكر والإمتنان على تعاونكم معنا في إنجاز هذا البحث.

الباحث: سليمان تيش تيش محمد لمين

E-mail: skimed21@yahoo.fr

أسئلة الإستمارة:

ضع علامة (X) في المكان المناسب:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3- الأقدمية: .....سنة و .....شهرا

4- المستوى الدراسي الذي تم توظيفك على أساسه:

إبتدائي ☐ متوسط ☐ تقني ☐ ثانوي ☐ تقني سامي ☐ جامعي ☐

5- المستوى الدراسي الذي تملكه:

إبتدائي ☐ متوسط ☐ تقني ☐ ثانوي ☐ تقني سامي ☐ جامعي ☐

6- الحالة الإجتماعية: عازب(ة) ☐ متزوج(ة) ☐ أرمل (ة) ☐ مطلق (ة) ☐

6-1- إذا كنت متزوج(ة)، فهل زوجك يعمل؟ نعم ☐ لا ☐

6-2-إذا كنت متزوج(ة)، فهل لك أولاد؟ نعم ☐ لا ☐

6-3- إذا كان لك أولاد، فكم عددهم؟ .....

7- المستوى الوظيفي: عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐

8-هل ترقيت من قبل؟ نعم ☐ لا ☐

9- الأجر(بالدينار): أقل من 30 ألف ☐ من 30 إلى 49 ألف ☐ من 50 إلى 69 ألف ☐ 70 ألف فأكثر ☐

10- المديرية:.....**القسم:**.....**المصلحة:** .....

11- مكان السكن: بيت العائلة ☐ بيت تمتلكه ☐ بيت قمت بكرائه ☐

12- هل تنتمي لنقابة؟ نعم ☐ لا ☐

13- هل أنت أكبر سنا أو أقل سنا من رئيسك في العمل؟ أكبر سنا ☐ أقل سنا ☐

14- هل إلتحقت بالمصلحة: قبل مشرفك في العمل ☐ بعد مشرفك في العمل ☐

15- هل ترى أن رئيسك في العمل له المؤهلات الكافية لشغل هذا المنصب؟ نعم ☐ لا ☐

16- هل تعتبر رئيسك في العمل: مسؤول ☐ زميل ☐ صديق ☐

17- هل رئيسك في العمل: رجل ☐ امرأة ☐

18- كيف هي شهادتك مقارنة بشهادة رئيسك في العمل؟ أقل منها ☐ مساوية لها ☐ أعلى منها ☐

19- كيف هي خبرتك مقارنة بخبرة رئيسك في العمل؟ أقل منها ☐ مساوية لها ☐ أعلى منها ☐

يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب بعد قراءة العبارة:

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	التعويض على المجهودات الإضافية التي أبذلها في العمل مناسب					
2	أفكاري تختلف عن أفكار زملائي					
3	يتناسب أجري مع المسؤوليات الموكلة لي					
4	لا يتناسب أجري مع مؤهلاتي العلمية					
5	يتناسب أجري مع خبرتي المهنية					
6	يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع الجهد الذي أبذله في العمل					
7	يتم الإستحواذ على أفكاري في العمل من طرف زملائي					
8	لا تتناسب المهام الموكلة لي مع قدراتي					
9	تختلف وجهات نظري حول العمل مع وجهات نظر زملائي					
10	يتناسب حجم العمل الذي أكلف به مع خبراتي المهنية					
11	تتناسب أعباء عملي مع مؤهلاتي العلمية					
12	يتخذ المشرف القرارات المتعلقة بي بناء على معلومات غير دقيقة					
13	لا يوجد زملاء لي في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبي ويبذلون جهدا أقل مما أبذله					
14	لا يوجد هناك زملاء لي في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبي ولديهم مهام أقل من مهامي					
15	أختلف مع زملائي حول الهدف من المهام التي نقوم بها					
16	أختلف مع زملائي في الحلول التي يختارونها لحل المشاكل المتعلقة بالعمل					
17	يتخذ المشرف القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب غير منطقية					
18	لا يوجد هناك زملاء لي في المصلحة يتقاضون راتبا مساويا لراتبي وليس لديهم نفس مؤهلاتي العلمية					
19	يراعي المشرف مصلحتي الشخصية في القرارات المرتبطة بعملي					
20	أختلف مع زملائي في تفسير البيانات المتعلقة بالعمل					
21	لا يأخذ المشرف ظروفي الخاصة عند تكليفي بإنجاز المهام					
22	يتم توزيع وسائل العمل حسب حاجة الموظفين إليها					
23	تتميز القرارات التي يتخذها المشرف باحترام القانون الداخلي للمؤسسة					
24	تتداخل المهام التي أكلف بها مع تلك التي يكلف بها زملائي					
25	تتأثر القرارات التي يتخذها المشرف بمصالحه الشخصية					
26	أختلف مع زملائي حول طريقة توزيع المهام لتنفيذ العمل					
27	يظهر المشرف اهتماما بحقوقي الوظيفية					

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
28	تتميز القرارات التي يتخذها المشرف بمراعاة أخلاقيات المجتمع					
29	يتخذ المشرف قراراته اعتمادا على معلومات كافية					
30	تفاجئني القرارات التي يتخذها المشرف بحقي					
31	لا يوجد تعاون بيني وبين زملائي عند إنجاز المهام الموكلة إلينا					
32	يتخذ المشرف القرارات المتعلقة بي بناء على معلومات صحيحة					
33	يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء					
34	أتفق مع زملائي حول القرارات التي يتخذونها في العمل					
35	لا يمكنني تغيير القرارات التي يتخذها المشرف بشأني إذا كان هناك ما يبرر ذلك					
36	يتعامل معي المشرف بسلوكيات مقبولة					
37	يتعامل معي المشرف باحترام					
38	لا يستشيرني المشرف قبل اتخاذه للقرارات التي تتعلق بي					
39	أساعد زملائي عندما يحتاجون ذلك					
40	يتيح لي المشرف المجال لمناقشة القرارات التي يتخذها					
41	يحرص المشرف على إشاعة روح التعاون بين الموظفين					
42	لا يقدم لي المشرف تبريرات للقرارات التي يتخذها ولمتعلقة بعملي					
43	أختلف مع زملائي حول طريقة إنجاز المهام الموكلة إلينا					
44	يشرح لي المشرف القرارات التي يتخذها					
45	يتيح لي المشرف فرصة التعبير عن رأيي فيما يخص القرارات التي يتخذها					
46	لا يتعامل معي المشرف بصراحة					
47	يلتزم زملائي بتنفيذ المهام الوكلة إليهم في الوقت المناسب					
48	يوجد تنسيق بيني وبين زملائي عند إنجاز المهام الموكلة إلينا					

الملحق رقم 05

الترخيص بإجراء الدراسة الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 20 أوت 55 سكيكدة
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
قسم علم الاجتماع

Ministère de L'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université 20 Août 55 SKIKDA
Faculté des Sciences Sociales Et Sciences Humaines
Département de Sociologie

الرقم: 39 /ق.ع.ا/2017

سكيكدة في: .....

إلى السيد: مدير المؤسسة الجامعية بسكيكدة

الموضوع: تقديم تسهيلات لإنجاز بحث

في إطار ربط المؤسسة الجامعية بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب قصد تقديم تسهيلات للطلبة:

1. سلطاني نبيل محمد طيب
2. .....
3. .....
4. .....

حول موضوع:

المعاملة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي

.....

وتقديم المعلومات المتوفرة في حدود إمكانياتكم، وذلك من تاريخ:

من 26 جوان 2017 إلى 30 سبتمبر 2017

ونحن واثقون من مساعدتكم واهتمامكم بالجامعة الجزائرية.

وفي الختام تقبلوا فائق التقدير والاحترام.

رئيس القسم

رئيس قسم العلوم الإجتماعية
طيبي ثابت

SAÏD ABDELWAHEB
Chef de Département
Formation

الملحق رقم 06

ملخص الأطروحة

الجامعة: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

الكلية: كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.

القسم: قسم علم الاجتماع.

الموضوع: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي– دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

عدد الفصول: تسعة فصول.

عدد الصفحات: 411 صفحة.

من إعداد الطالب: سليمان تيش تيش محمد لمين.

تحت إشراف: أ.د اسماعيل قيرة.

ملخص الأطروحة:

سعت هذه الدراسة إلى تناول موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وانقسمت إلى شقين. شق نظري، تم من خلاله استقراء مساهمات وأفكار مختلف النظريات التي اهتمت بالموضوع، مع تحديد وضبط لمفاهيمه الإجرائية، وكذا الإحاطة بمحددات ونتائج متغيري الدراسة، وعرض نتائج الدراسات السابقة لها.

أما الشق الميداني فقد احتوى عرضا عن مجتمع الدراسة والعينة التي شملها البحث، والمنهج والأدوات المستخدمة في جمع البيانات. كما تم خلاله عرض تحليل إحصائي لمتغيري الدراسة بطريقة وصفية للتعرف على درجة اتجاه المبحوثين لكل منهما، والفروق بينهم من حيث قوة هذا الاتجاه. وفي الأخير تم تحليل العلاقات الإحصائية بين الأبعاد المشكلة لفرضيات الدراسة، ومن ثم مناقشة هذه النتائج في ضوء الفروض والدراسات السابقة والنظريات المفسرة.

1-أهداف الدراسة:

وتنقسم إلى قسمين، أهداف نظرية وأهداف عملية وجاءت كما يلي:

- **الأهداف النظرية:**
  - ترتيب وتصنيف التراث النظري في ضوء المداخل النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
  - بناء تصور نظري خاص في خضم التكاثر والتباين النظري حول موضوع الدراسة.
  - تحديد شبكة مفاهيمية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي.
  - إبراز نقاط التباين والاتفاق بين أهم الاتجاهات النظرية التي تناولت موضوع الدراسة.

- **الأهداف العملية:**

- محاولة تحديد التجسدات الواقعية لمتغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة تشخيص الواقع الفعلي للعدالة التنظيمية والفوارق بين العمال من حيث درجة إداكهم لها.
- محاولة معرفة درجة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، والفروق الإحصائية بين الفئات العمالية من حيث درجة اتجاههم نحوها.
- محاولة تحديد الفوارق بين مختلف الفئات السوسيومهنية من حيث قوة واتجاه العلاقة بين متغيري الدراسة.

2-تساؤلات الدراسة:

- **التساؤل المركزي:** ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تمت صياغة ثلاثة فرضيات جزئية هي:

- ما طبيعة العلاقة بين مستوى عدالة التوزيع ودرجة صراع العملية.
- ما طبيعة العلاقة بين مستوى عدالة الإجراءات ودرجة صراع المهمة.
- ما طبيعة العلاقة بين مستوى عدالة التعامل ودرجة صراع العلاقة.

3-منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي تم تطبيقه على عينة تتكون من 172 مبحوثا تم اختيارهم بطريقة غير احتمالية بتطبيق المعاينة الحصصية. حيث تم جمع البيانات عن طريق الملاحظة والمقابلة والاستمارة، ثم تحليلها إحصائيا للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

4-أهم النتائج:

- هناك علاقة إحصائية عكسية متوسطة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي.
- هناك علاقة إحصائية عكسية متوسطة بين عدالة التوزيع وصراع العملية.
- هناك علاقة إحصائية عكسية متوسطة بين عدالة الإجراءات وصراع المهمة.
- هناك علاقة إحصائية عكسية متوسطة بين عدالة التعامل وصراع العلاقة.
- هناك فروق إحصائية بين اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، الأقدمية المستوى التنظيمي وطبيعة العلاقة مع المشرف.

Université: 20 aout 1955 - skikda.
Faculté: des sciences sociales et humaines.
Département: des sciences sociales.
Thème: la justice organisationnelle et sa relation avec le conflit organisationnel – étude pratique dans l'entreprise portuaire de Skikda.
Nombre de chapitres: neufs chapitres.
Nombre de pages: 411 pages.
Auteur: Slimane Tichtich Mohammed Lamine.
Sous la direction du: Professeur Ismail Guira.

Résumé de la thèse:

Le but de cette étude est d'aborder la question de la justice organisationnelle dans sa relation avec le conflit organisationnel dans chez les employés de l'entreprise portuaire de Skikda. Elle a été divisée en deux parties:

Une partie théorique qui contient quatre chapitres, où le chercheur a tenté de dresser une lecture des contributions et des idées des différentes théories qui ont abordé le thème de cette étude, et a délimité les concepts opérationnels des variables étudiés et de leurs dimensions. Sans oublier les études antérieures qui on été exposé selon une méthodologie spécifique pour en tirer profit.

Une partie pratique qui contient cinq chapitres, où le chercheur a essayé de relier entre les volets théorique et empirique de l'étude, en essayant de comprendre la réalité de la justice et du conflit organisationnels au sein de l'entreprise, et en insistant sur leurs principaux axes d'une manière descriptive, puis sur les relations entre eux. Cette opération passera par la collecte des données, puis la classification de celles-ci dans des tableaux statistiques, avant de les analyser puis les commenter.

1- Les objectifs de l'étude:

L'étude a visé la concrétisation des objectifs à la fois théoriques et pratiques.

- **Objectifs théoriques**: consistent à :

- l'organisation de la littérature théorique liée aux variables de l'étude.
- la construction d'un modèle théorique qui peut expliquer la relation entre les variables étudiées.

- l'élaboration d'une grille conceptuelle qui aide à interpréter les résultats obtenus.

- **Objectifs empiriques**: consistent à :

- Connaitre les différences dans les attitudes des employés envers la justice organisationnelle.
- connaitre les différences dans les degrés des comportements conflictuels chez les employés.
- Connaitre la relation entre le conflit et la justice chez les employés, et les différences dans la relation entre eux.

2- **Les questionnements de l'étude:**

L'étude a commencé par une question centrale: Quelle est la nature de la relation entre la justice organisationnelle et le conflit organisationnel? Pour répondre à cette question, trois hypothèses ont été émises:

- Il y a une relation significative entre le niveau de justice distributive et le degré de conflit de processus.
- Il y a une relation significative entre le niveau de justice procédurale et le degré de conflit de tâches.
- Il y a une relation significative entre le niveau de justice interactionnelle et le degré de conflit de relation.

3- Méthodologie de l'étude:

Cette étude s'est basée sur l'approche descriptive et analytique, en utilisant les outils de l'observation, l'entretien et le questionnaire. Ce dernier été l'outil principale dans le recueil de donnée.

L'échantillon été non aléatoire, composé de 172 employé, choisis à l'aide de échantillonnage par la méthode des quotas. Les questionnaires recueilli on été analysé à l'aide du logiciel SPSS version 21.

4- **Résultats de l'étude:**

- Il existe une relation statistique négative et moyenne entre la justice organisationnelle et les conflits organisationnels.
- Il existe une relation statistique négative et moyenne entre la justice distributive et le conflit de processus.
- Il existe une relation statistique négative et moyenne entre la justice procédurale et le conflit de tâches.
- Il existe une relation statistique négative et moyenne entre la justice interactionnelle et le conflit de relation.

University: 20 August 1955 of Skikda.
Faculty: Social Sciences and Humanities.
Department: The Department of Sociology.
Subject: Organizational Justice and its relationship to organizational conflict- Skikda port organization field study.
Number of chapters: nine chapters.
Number of pages: 411 pages.
Prepared by : Slimane Tichtich Mohamed Lamin.
The supervisor: Prof. Ismail Guira.

The thesis Abstract:

This study dealt with the issue of organizational justice and its relationship to organizational conflict in Skikda port organization. The study divided into two parts; a theoretical part concerned with the extrapolation of the contributions and ideas of various theories, which dealt with the subject , with the identification and determination of procedural concepts, as well as the determinants of the study variables , and the briefing of the previous studies.

The practical part contains the details about the study society and the sample ,studied the method and the tools used in data collection. And an overview of a statistical analysis for the study variables in a descriptive way to know the degree of respondents attitude to each of them, and the differences between them in terms of the strength of the attitude. Finally the relationships statistically analyzed between the construct dimensions for the study hypotheses . then the discussion of the results in the light of the hypotheses ,the previous studies and the theories .

1. The objectives of the study:

It is divided into two sections; theoretical and practical objectives:

*** The theoretical objectives:**

- The Order and the classification of theoretical heritage in the light of the theoretical enterances of study variables.
- Building my own vision in the midst of theoretical contrasts on the theme of study.
- Identification of a conceptual network to the organizational justice and organizational conflict.
- To highlight points of agreement and disagreement between the most important theoretical trends on the topic of the study.

***The Practical Goals:**

- To attempt to determine the realism embodiment of the variables of the study in the organization of the study.
- To diagnose the reality of organizational justice and differences between workers in their degree of perception to it.
- An attempt to know the degree of organizational conflict in the organization of the study and statistical differences between labor groups in terms of the degree of their attitude towards it.
- An attempt to identify the differences between the various socio-vocational categories in terms of the strength and attitudes of the relationship between the variables of the study.

2. The study questions:

*** The central question:** What is the nature of the relationship between organizational justice organizational conflict?

*** The subsidiary questions:**

- What is the nature of the relationship between the distribution justice and process conflict?
- What is the nature of the relationship between procedures justice and task conflict?
- What is the nature of the relationship between dealing justice and relationship conflict?

3. The study method:

The study relied on the analytical descriptive method, which was applied to a sample of 172 elements, they were chosen in a non-probability way by applying the quota sampling, where the data collected through the observation, the interview and the questionnaire .then it is statistically analyzed to answer the questions of the study.

4. The most important results:

- There is a statistical adverse medium relation between organizational justice and organizational conflict.
- There is a statistical adverse medium relation between distribution justice and process conflict.
- There is a statistical adverse medium relation between procedures justice and task conflict.
- There is a statistical adverse medium relation between dealing justice and relationship conflict.
- There are statistical differences between the attitudes of workers towards organizational justice and organizational conflict dependent to the variable of the sex, seniority,organizational level and the nature of relationship with the supervisor.