الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ***LMD*** في علوم التسيير
تخصص: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات
تحت عنوان:

أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع في المنظمة
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة

من إعداد الطالبة:
صفية شقراني

تحت إشراف الأستاذة:
أ.د عائشة شتاتحة

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د قويدر عياش	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط	رئيسا
أ.د عائشة شتاتحة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط	مشرفا مقررا
د. أحميدة فرحات	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط	ممتحنا
د. علي صادقي	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط	ممتحنا
أ.د أحمد ضيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	ممتحنا
د. أبو بكر بوسالم	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي البيض	ممتحنا

السنة الجامعية:2021/2020



قَالَ تَعَالَىٰ:

﴿ وَمَا تَوۡفِيقِيٓ إِلَّا بِٱللَّهِۚ عَلَيۡهِ تَوَكَّلۡتُ وَإِلَيۡهِ أُنِيبُ ٨٨ ﴾

(سورة هود الآية 88)

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الاغواط والجلفة في ظل وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، ومن أجل ذلك تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات من خلال استقصاء آراء عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة تم اختيارهم بصفة عشوائية، وبلغ حجم العينة (262 فردا) من مجتمع أصلي قدر بـ (570 عامل).

اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي بالإضافة إلى أسلوب دراسة الحالة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي للحزمة الاجتماعية *SPSS v.25*، وبرنامج *AMOS v.25* من خلال الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي، ومعرفة البنية العاملية وأهم المؤشرات والأبعاد التي تمكن من دراسة هذه المتغيرات بصفة دقيقة وصحيحة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي جاءت بمستويات متوسطة، وأنه لا يوجد تأثير مباشر للعدالة التنظيمية على مستويات الصراع داخل المؤسسة محل الدراسة، وأن تأثيرها على هذا الأخير تأثيرا غير مباشر بتوسط الثقة التنظيمية وساطة كلية؛ كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية لدى افراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الثقة التنظيمية لدى أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية، الأجر)، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستويات الصراع التنظيمي لدى افراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة).

وفي الأخير أوصت الدراسة على ضرورة تبني المؤسسة بيئة تنظيمية خالية من الصراع المدمر أو غير الوظيفي وعلى جميع مستوياته من خلال الحرص على الممارسات التنظيمية العادلة، والعمل على مراجعة كافة الإجراءات والسياسات، وضرورة التعامل مع كافة الأفراد العاملين بصفة منصفة وبعيدة كل البعد عن المحاباة والمحسوبية لما له من مساهمة في بناء الثقة بين العمال والمشرفين، وتعزيز الاستقرار وتحسين الأداء على المدى الطويل وتحقيق فعالية المنظمة.

الكلمات المفتاح: العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية، مستويات الصراع التنظيمي، فعالية المنظمة، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Abstract

This study aimed to know the impact of organizational justice on the levels of conflict in the Algerian Telecom Corporation in the states of Laghouat and Djelfa in the light of the presence of organizational trust as a mediating variable, and for that the questionnaire was used as a basic tool to collect information by surveying the opinions of a sample of a sample of the workers of the institution the place of study, who were chosen randomly. The sample size was (262 individuals) from an indigenous community, which was estimated at (570 workers).

The study was based on the descriptive and analytical approaches in addition to the case study style, and the data were analyzed using the statistical program for the social package SPSS v.25, and the AMOS program v.25 by relying on confirmatory factor analysis, knowledge of the global structure and the most important indicators and dimensions that enable accurate and correct study of these variables.

The study found a set of results, the most important of which are: Organizational justice, organizational confidence, and levels of organizational conflict came at medium levels. And that there is no direct impact of organizational justice on the levels of conflict within the institution under study, and that its effect on the latter has an indirect effect through the mediation of organizational trust and overall mediation, The results also showed that there are statistically significant differences between the averages of organizational justice among the sample members due to variables (sex, age, rank, professional experience), and the presence of statistically significant differences between the average organizational confidence among the sample members attributable to the variables (sex, age, rank), Professional experience, pay), while it was found that there are statistically significant differences between the average levels of organizational conflict among the sample members due to variables (sex, age, rank).

Finally, the study recommended the need for the institution to adopt an organizational environment free of destructive or non-functional conflict at all levels by ensuring fair organizational practices, working to review all procedures and policies, and the need to deal with all working individuals in a fair and far from partiality and favoritism because of its contribution to Building trust between workers and supervisors, promoting stability, improving long-term performance and achieving organization effectiveness.

Key words: *organizational justice, organizational trust, levels of organizational conflict, effectiveness of the organization, Algeria Telecom.*

Résumé

Cette étude visait à connaître l'impact de la justice organisationnelle sur les niveaux de conflit dans Algérie Télécom dans les états de Laghouat et Djelfa en présence de la confiance organisationnelle comme variable médiatrice, et pour cela le questionnaire a été utilisé comme outil de base pour la collecte d'informations, en sondant les opinions d'un échantillon de travailleurs de l'institution à l'étude qui ont été choisis au hasard Le nombre de l'échantillon était (262 individus) d'une communauté totale estimée à (570 travailleurs).

L'étude s'est appuyée sur les approches descriptive et analytique, en plus de la méthode des études de cas, et les données ont été analysées à l'aide du programme statistique SPSS v.25 et du programme AMOS v.25 en s'appuyant sur l'analyse factorielle confirmatoire, la connaissance de la structure factorielle et les indicateurs et dimensions les plus importants qui permettent d'étudier ces variables de manière précise et correcte.

L'étude a atteint un ensemble de résultats, dont les plus importants sont : que la justice organisationnelle, la confiance organisationnelle et les niveaux de conflit organisationnel se situent à des niveaux moyens ; Et qu'il n'y a pas d'impact direct de la justice organisationnelle sur les niveaux de conflit au sein de l'institution étudiée, et que son effet sur cette dernière est un effet indirect par la médiation de la confiance organisationnelle et la médiation totale ; Les résultats ont également montré la présence de différences statistique significatives entre la justice organisationnelle moyenne des membres de l'échantillon en raison des variables (sexe, âge, rang, expérience professionnelle), et la présence de différences statistique significatives entre la confiance organisationnelle moyenne des membres de l'échantillon, en raison des variables (sexe, âge, rang, expérience professionnelle, salaire), alors qu'il a été constaté qu'il y avait des différences statistique significatives entre les niveaux moyens de conflit organisationnel parmi les membres de l'échantillon en raison des variables (sexe, âge, rang).

Enfin, l'étude a recommandé la nécessité pour l'institution d'adopter un environnement organisationnel exempt de conflits destructeurs ou non fonctionnels à tous les niveaux en garantissant des pratiques organisationnelles équitables, en s'efforçant de revoir toutes les procédures et politiques, et la nécessité de traiter avec toutes les personnes travaillant dans d'une manière équitable et loin du favoritisme ce qui contribue a l'élaboration de la confionce entre les travailleurs et les supérieurs, à l'amélioration de la stabilité, à l'amélioration des performances à long terme et à l'efficacité de l'organisation.

***Mots clés** : justice organisationnelle, confiance organisationnelle, niveaux de conflit organisationnel, efficacité organisationnelle, Algérie Télécom.*



اهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع . . .

إلى الروح التي علمتني معنى الفقد حين تأتي الأيام السعيدة

أبي الغالي رحمك الله

إلى من خضت دروب العلم بفيض تراتيل دعواتها

رضاك رضاك رضاك أمي

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي

كل أفراد عائلتي

إلى كل من أكن لهم الاحترام والتقدير.



شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا قبل كل أحد على ما أنعم وأعان وأعطى

والصلاة والسلام على سيد المرسلين وخاتم النبيين سيدنا محمد وعلى آله الاطهار وصحبه الأخيار

يسعدني في هذا المقام أن أتقدم بخالص التقدير والعرفان للأستاذة الدكتورة عائشة شتاتحة التي تفضلت بالإشراف على هذه الأطروحة وكانت على الدوام مشرفة علمية أمينة، ولم تبخل علي بالتوجيه والنصح فأسأل الله أن يبارك في علمها ، ويزيدها من فضله

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل أعضاء لجنة التكوين على ما قدموه لنا من دعم ومساندة طيلة فترة التكوين والدراسة

كما يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير للدكتورة "بلموهوب خديجة" على دعمها وتوجيهاتها حفظها الله وجزاها عني خير الجزاء

ولا يفوتني في هذا المقام التوجه بالشكر الجزيل لـ: أ.د فرحي محمد، أ.د حمدي أبو القاسم،

أ.د بداوي محمد، د.الزاوي عيسى، د.طلحة أحمد، أ. بلهواري امبارك، أ. بوعريف شريفة

والشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بتقييم ومناقشة هذا العمل وإثرائه بآرائهم وملاحظاتهم

وإلى كل من أسهم في إنهاء هذا العمل من قريب أو بعيد بكلمة أو توجيه أو حتى بدعوة في ظهر الغيب.

والله ولي التوفيق

الفهرس

المحتويـــــــات	الصفحة
ملخص الدراسة	
إهداء	
شكر وتقدير	
الفهرس	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	أ-ط
الفصل الأول: الإطار العام للعدالة التنظيمية	**01-61**
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية.....	03
المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية.....	03
الفرع الأول: العدل لغة واصطلاحا.....	03
الفرع الثاني: العدالة وضرورتها من منظور إسلامي.....	04
الفرع الثالث: تعريف العدالة التنظيمية في الدراسات المعاصرة	06
المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم العدالة التنظيمية في الفكر الإداري.....	07
الفرع الأول: نشأة مفهوم العدالة التنظيمية.....	07
الفرع الثاني: العدالة التنظيمية في الفكر الإداري.....	09
المطلب الثالث: أهمية العدالة التنظيمية ومبادئها.....	13
الفرع الأول: أهمية العدالة التنظيمية.....	14
الفرع الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية.....	15
المبحث الثاني: مقاربات العدالة التنظيمية والنظريات المفسرة لها.....	18
المطلب الأول: مقاربة دراسة العدالة التنظيمية في العمل.....	18
الفرع الأول: المقاربة الوسائلية.....	19
الفرع الثاني: مقاربة العلاقات بين الأفراد	20
الفرع الثالث: مقاربة المبادئ الأخلاقية	21
المطلب الثاني: النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية.....	23
الفرع الأول: نظريات العدالة التوزيعية.....	23
الفرع الثاني: نظريات العدالة الإجرائية.....	30
المبحث الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية.....	33
المطلب الأول: العدالة التوزيعية	33
الفرع الأول: تعريف العدالة التوزيعية.....	33
الفرع الثاني: قواعد العدالة التوزيعية.....	35

المحتويـــــــات	الصفحة
المطلب الثاني: العدالة الإجرائية	36
الفرع الأول: تعريف العدالة الإجرائية.....	36
الفرع الثاني: جوانب العدالة الإجرائية.....	38
الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في إدراك العدالة الإجرائية.....	40
المطلب الثالث: العدالة التفاعلية	41
الفرع الأول: تعريف العدالة التفاعلية.....	41
الفرع الثاني: مكونات العدالة التفاعلية.....	42
الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في إدراك العدالة التفاعلية.....	44
الفرع الرابع: العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية	45
المبحث الرابع: الثقة التنظيمية حجر الزاوية للعدالة التنظيمية.....	47
المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية.....	47
الفرع الأول: نشأة الثقة التنظيمية.....	47
الفرع الثاني: تعريف الثقة التنظيمية.....	48
الفرع الثالث: أهمية الثقة التنظيمية.....	50
الفرع الرابع: أنواع الثقة التنظيمية.....	51
المطلب الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية.....	52
الفرع الأول: المدخل العمودي لتحديد أبعاد الثقة التنظيمية.....	52
الفرع الثاني: المدخل الأفقي لتحديد أبعاد الثقة التنظيمية.....	54
المطلب الثالث: الثقة التنظيمية كمحدد اساسي للتنبؤ بالعدالة التنظيمية.....	56
الفرع الأول: علاقة الثقة التنظيمية بأبعاد العدالة التنظيمية.....	57
الفرع الثاني: مقومات تعزيز الثقة بين أفراد المنظمة.....	59
خلاصة الفصل.....	61
الفصل الثاني: الأسس النظرية للصراع التنظيمي	**117-62**
تمهيد.....	63
المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي.....	64
المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي.....	64
الفرع الأول: تعريف الصراع لغة واصطلاحا.....	64
الفرع الثاني: تعريف الصراع التنظيمي في الأدبيات المعاصرة.....	65
الفرع الثالث: الصراع التنظيمي من وجهة نظر إسلامية.....	68
الفرع الرابع: أهمية الصراع التنظيمي.....	71
المطلب الثاني: المداخل النظرية المفسرة للصراع التنظيمي.....	72
الفرع الأول: مرحلة الفكر الإداري التقليدي (المدرسة الكلاسيكية)	72

المحتويـــــــات	الصفحة
الفرع الثاني: مرحلة الفكر السلوكي الانساني (العلاقات الانسانية)	73
الفرع الثالث: مرحلة الفكر التفاعلي (المدرسة الحديثة)	73
المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي.....	75
الفرع الأول: الأسباب التنظيمية المؤدية للصراع التنظيمي.....	75
الفرع الثاني: الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي.....	77
المبحث الثاني: طبيعة الصراع التنظيمي.....	79
المطلب الأول: أنواع الصراع التنظيمي داخل بيئات العمل.....	79
المطلب الثاني: مستويات الصراع التنظيمي.....	81
الفرع الأول: الصراع على مستوى الفرد.....	81
الفرع الثاني: الصراع بين الأفراد	84
الفرع الثالث: الصراع بين الفرد والجماعة	86
الفرع الرابع: الصراع بين الجماعات.....	87
الفرع الخامس: الصراع بين المنظمات.....	88
المطلب الثاني: مراحل تطور الصراع التنظيمي.....	90
الفرع الأول: مراحل الصراع حسب ***(Pondy, 1967)***	90
الفرع الثاني: نموذج عملية الصراع التنظيمي لـ ***(Robbins)***	92
المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي.....	96
المطلب الأول: تعريف إدارة الصراع التنظيمي.....	96
المطلب الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي.....	98
الفرع الأول: أساليب إدارة الصراع الفردي.....	98
الفرع الثاني: أساليب إدارة الصراع الجماعي.....	99
الفرع الثالث: أساليب حل الصراع التنظيمي.....	100
المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.....	103
الفرع الأول: استراتيجيات إدارة الصراع عند ***(Rahim)***	103
الفرع الثاني: الأبعاد التكاملية والتوزيعية.....	106
المبحث الرابع: نتائج الصراع التنظيمي.....	108
المطلب الأول: الصراع وفعالية المنظمة.....	108
المطلب الثاني: الآثار المترتبة على الصراع التنظيمي.....	111
الفرع الأول: الآثار الايجابية للصراع التنظيمي.....	112
الفرع الثاني: الآثار السلبية للصراع التنظيمي.....	113
المطلب الثالث: استثاره الصراع التنظيمي والعوامل المؤثرة على نتائجه.....	114
الفرع الأول: تحفيز الصراع التنظيمي.....	115

المحتويـــــــات	الصفحة
الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على نتائج الصراع التنظيمي.....	116
خلاصة الفصل.....	117
الفصل الثالث: إجراءات دراسة الحالة وبناء نموذج البحث واختباره بمؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة	118-181
تمهيد.....	119
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.....	120
المطلب الأول: مفهوم مؤسسة اتصالات الجزائر.....	120
الفرع الأول: تاريخ اتصالات الجزائر.....	120
الفرع الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر.....	121
الفرع الثالث: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.....	121
الفرع الرابع: الإطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر.....	122
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.....	123
المطلب الثالث: إسهامات مؤسسة اتصالات الجزائر.....	124
المبحث الثاني: الاطار المنهجي لدراسة الحالة.....	128
المطلب الأول: منهجية الدراسة، نموذجها وحدودها.....	128
الفرع الأول: منهجية الدراسة.....	128
الفرع الثاني: أنواع ومصادر البيانات.....	129
الفرع الثالث: النموذج النظري للدراسة.....	129
الفرع الرابع: حدود الدراسة	130
المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.....	131
الفرع الأول: مجتمع الدراسة.....	131
الفرع الثاني: عينة الدراسة.....	132
المطلب الثالث: بناء اداة الدراسة.....	133
الفرع الأول: أدوات الدراسة.....	133
الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة.....	134
الفرع الثالث: الصدق الظاهري لأداة الدراسة.....	134
الفرع الرابع: إجراءات تطبيق أداة الدراسة.....	136
الفرع الخامس: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.....	137
المطلب الرابع: مستوى ثبات أداة الدراسة وصدقها.....	138
الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة.....	138
الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي.....	139

المحتويـــــــات	الصفحة
المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول التحليل العاملي التوكيدي	143
المطلب الأول: تعريف التحليل العاملي التوكيدي	143
المطلب الثاني: خطوات التحليل العاملي التوكيدي	145
المطلب الثالث: الإجراءات الأولية لتطبيق التحليل العاملي التوكيدي	150
الفرع الأول: ترميز متغيرات وأسئلة المقياس	150
الفرع الثاني: تنقيح البيانات	152
الفرع الثالث: شروط التحليل العاملي التوكيدي	153
المبحث الرابع: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة	157
المطلب الأول: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير العدالة التنظيمية	157
الفرع الأول: اختبار نموذج قياس العدالة التنظيمية	157
الفرع الثاني: اختبار الصدق البنائي لنموذج قياس العدالة التنظيمية المعدل	162
المطلب الثاني: التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس الثقة التنظيمية	164
الفرع الأول: اختبار نموذج قياس الثقة التنظيمية	164
الفرع الثاني: اختبار الصدق البنائي لنموذج قياس الثقة التنظيمية المعدل	169
المطلب الثالث: التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي	170
الفرع الأول: اختبار نموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي	170
الفرع الثاني: اختبار الصدق البنائي لنموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المعدل	176
المطلب الرابع: اختبار النموذج البنائي للدراسة	177
خلاصة الفصل	181
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	223-182
تمهيد	183
المبحث الأول: تحليل النتائج الوصفية للدراسة	184
المطلب الأول: دراسة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	184
المطلب الثاني: عرض تحليل مجالات وأبعاد الدراسة	185
الفرع الأول: دراسة مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة	186
الفرع الثاني: دراسة مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة	188
الفرع الثالث: دراسة مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة	190
المبحث الثاني: اختبار الفروق في عينة الدراسة	193
المطلب الأول: اختبار الفروق المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية	193
المطلب الثاني: اختبار الفروق المتعلقة بمتغير الثقة التنظيمية	198
المطلب الثالث: اختبار الفروق المتعلقة بمتغير مستويات الصراع التنظيمي	204

المحتويـــــــات	الصفحة
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة ومناقشة النتائج	**210**
المطلب الأول: اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة	**210**
الفرع الأول: اختبار فرضية التأثير المباشر	**210**
الفرع الثاني: اختبار فرضية التأثير غير المباشر	**212**
المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة	**217**
الفرع الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بالعدالة التنظيمية	**217**
الفرع الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالثقة التنظيمية	**219**
الفرع الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة بمستويات الصراع التنظيمي	**220**
الفرع الرابع: مناقشة نتائج التحليل العاملي التوكيدي	**221**
خلاصة الفصل	**223**
خاتمة	**229-224**
المصادر والمراجع	**247-230**
الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
الجدول(1-1)	تعريف العدالة التنظيمية.....	06
الجدول (2-1)	الصراع التنظيمي في المدارس الإدارية المختلفة.....	74
الجدول (2-2)	المواقف المناسبة وغير المناسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.....	105
الجدول (2-3)	تأثير مستويات الصراع على الأداء التنظيمي.....	110
الجدول (3-1)	عدد العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الاغواط والجلفة.....	131
الجدول (3-2)	أداة الدراسة(الاستبيان).....	136
الجدول (3-3)	توزيع واسترجاع استمارة الاستبيان.....	137
الجدول (3-4)	معامل الثبات *Alpha Cronbach* لقياس ثبات أداة الدراسة.....	138
الجدول (3-5)	معاملات الارتباط بين فقرات العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.....	139
الجدول (3-6)	معاملات الارتباط بين فقرات الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.....	140
الجدول (3-7)	معاملات الارتباط بين فقرات مستويات الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.....	141
الجدول (3-8)	معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان....	142
الجدول (3-9)	مجموعة الأشكال والأسهم المستخدمة في رسم النموذج.....	146
الجدول (3-10)	مؤشرات المطابقة ومستويات قبولها.....	149
الجدول (3-11)	الرموز الخاصة بمتغير العدالة التنظيمية *(OJ)*.....	150
الجدول (3-12)	الرموز الخاصة بمتغير الثقة التنظيمية (*OT*).....	151
الجدول (3-13)	الرموز الخاصة بمتغير مستويات الصراع التنظيمي (*OC*).....	151
الجدول (3-14)	اختبار *KMO* و *Bartelett*.....	153
الجدول (3-15)	اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات العدالة التنظيمية.....	154
الجدول (3-16)	اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات الثقة التنظيمية.....	155
الجدول (3-17)	اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات مستويات الصراع التنظيمي.....	156
الجدول (3-18)	تعيين نموذج قياس العدالة التنظيمية المقترح.....	158
الجدول (3-19)	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج قياس العدالة التنظيمية المقترح	159
الجدول (3-20)	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج قياس العدالة التنظيمية قبل وبعد التعديل.....	161
الجدول (3-21)	تقديرات تشبعات ودلالات فقرات نموذج قياس العدالة التنظيمية المعدل.....	162
الجدول (3-22)	صدق التقارب والتمايز لنموذج قياس العدالة التنظيمية المعدل.....	163
الجدول (3-23)	تعيين نموذج قياس الثقة التنظيمية المقترح	165
الجدول (3-24)	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج قياس الثقة التنظيمية المقترح	166
الجدول (3-25)	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج قياس الثقة التنظيمية قبل وبعد التعديل.....	168
الجدول (3-26)	تقديرات تشبعات ودلالات فقرات نموذج قياس الثقة التنظيمية المعدل.....	169

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
الجدول (3-27)	صدق التقارب والتمايز لنموج قياس الثقة التنظيمية المعدل.....	169
الجدول (3-28)	تعيين نموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المقترح	171
الجدول (3-29)	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المقترح	173
الجدول (3-30)	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي قبل وبعد التعديل.....	175
الجدول (3-31)	تقديرات تشبعات ودلالات فقرات نموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المعدل.	176
الجدول (3-32)	صدق التقارب والتمايز لنموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المعدل.....	176
الجدول (3-33)	تعيين النموذج البنائي المقترح	178
الجدول (3-34)	مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي المقترح	179
الجدول (4-1)	توزيع الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.....	184
الجدول (4-2)	مجالات تقييم المتوسط الحسابي.....	186
الجدول (4-3)	مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها لدى أفراد عينة الدراسة.....	187
الجدول (4-4)	مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها لدى أفراد عينة الدراسة.....	189
الجدول (4-5)	مستوى الصراع التنظيمي بأبعاده لدى أفراد عينة الدراسة.....	191
الجدول (4-6)	اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس.....	193
الجدول (4-7)	اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعا لمتغير العمر.....	194
الجدول (4-8)	اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعا لمتغير الرتبة.....	195
الجدول (4-9)	اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعا لمتغير الخبرة المهنية	196
الجدول (4-10)	اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعا لمتغير الأجر.....	197
الجدول (4-11)	اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس.....	199
الجدول (4-12)	اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير العمر.....	200
الجدول (4-13)	اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الرتبة.....	201
الجدول (4-14)	اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الخبرة المهنية..	202
الجدول (4-15)	اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الأجر.....	203
الجدول (4-16)	اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في مستويات الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس...	204
الجدول (4-17)	اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في مستويات الصراع التنظيمي تبعا لمتغير العمر..	205
الجدول (4-18)	اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في مستويات الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الرتبة..	206
الجدول (4-19)	اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في مستويات الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة المهنية.....	207
الجدول (4-20)	اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في مستويات الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الأجر..	209-208
الجدول (4-21)	الآثار المباشرة للعدالة التنظيمية على مستويات الصراع التنظيمي.....	211
الجدول (4-22)	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج تحليل المسار.....	213
الجدول (4-23)	القيم المعيارية للتأثير المباشر وقيم التأثير غير المباشر وقيم التأثير الكلي أو الجزئي.....	214

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
الجدول (4-24)	الدلالة الإحصائية للقيم المعيارية لمعاملات المسار للتأثير المباشر.....	215
الجدول (4-25)	الدلالة الاحصائية للعلاقة غير المباشرة في حدود الثقة 95%.....	216

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل (1-1)	مقاربات فهم العدالة التنظيمية.....	18
الشكل (1-2)	تمثيل مبسط لنموذج قيم الجماعة.....	21
الشكل (1-3)	نموذج اتخاذ القرارات الأخلاقية.....	22
الشكل (1-4)	النموذج المعاصر لنظرية التبادل الاجتماعي.....	26
الشكل (1-5)	فئات الأشخاص من زاوية الحساسية للعدالة.....	27
الشكل (1-6)	نظريات العدالة التنظيمية.....	32
الشكل (1-7)	أبعاد العدالة التنظيمية.....	45
الشكل (1-8)	العوامل المؤثرة على مستويات الثقة.....	56
الشكل (2-1)	أسباب ونتائج الصراع الداخلي.....	83
الشكل (2-2)	نافذة جوهاري لتحليل الصراع بين الأفراد.....	85
الشكل (2-3)	آليات التعامل مع الصراع بين الجماعات.....	88
الشكل (2-4)	مستويات الصراع التنظيمي داخل المنظمة.....	89
الشكل (2-5)	ديناميات حلقة الصراع.....	91
الشكل (2-6)	نموذج عملية الصراع التنظيمي.....	92
الشكل (2-7)	أبعاد التعامل مع نوايا الصراع.....	94
الشكل (2-8)	عملية إدارة الصراع التنظيمي.....	97
الشكل (2-9)	أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع عند ***Rahim***	103
الشكل (2-10)	الأبعاد التكاملية والتوزيعية.....	106
الشكل (2-11)	الصراع والأداء التنظيمي.....	110
الشكل (2-12)	المراحل الايجابية للصراع التنظيمي.....	113
الشكل (2-13)	المراحل السلبية للصراع التنظيمي.....	114
الشكل (3-1)	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر.....	123
الشكل (3-2)	النموذج النظري للدراسة.....	130
الشكل (3-3)	نموذج قياس العدالة التنظيمية المقترح	158
الشكل (3-4)	نموذج قياس العدالة التنظيمية بعد التعديل.....	160
الشكل (3-5)	نموذج قياس الثقة التنظيمية المقترح.....	165
الشكل (3-6)	نموذج قياس الثقة التنظيمية بعد التعديل.....	167
الشكل (3-7)	نموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المقترح	172
الشكل (3-8)	نموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي بعد التعديل.....	174
الشكل (3-9)	النموذج البنائي المقترح	179
الشكل (4-1)	نموذج تحليل المسار للعلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي من خلال توسط الثقة التنظيمية	212

مقدمة

أصبحت بيئة المنظمات اليوم أكثر ديناميكية وتعقيدا وذات درجة عالية من عدم التأكد، نظرا لعدة أسباب متنوعة ومتشابكة فيما بينها كالعولمة، اتساع نطاق المنافسة، التطورات التكنولوجية، زيادة مستويات الابداع والابتكار في شتى الميادين والمجالات، الانفجار المعلوماتي، بالإضافة إلى تعقد حاجات ورغبات الزبائن وتطورها عبر الزمن، التحولات المفاجئة في الأسواق والسياسات وغيرها من التغيرات، مما فرض على المنظمات العامة والخاصة على حد سواء جملة من التحديات تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي وتحسين فعاليتها التنظيمية، وتحقيق ذلك مرهون بقدرتها على التركيز بشكل أساسي على أصولها غير الملموسة وتنمية رأسمالها البشري.

إن تنمية الموارد البشرية يجب أن تمثل الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة، على اعتبار أن العنصر البشري موردا هاما وحجز الزاوية في العملية الادارية ورأسمال المنظمة، بل إنه يشكل محورا رئيسيا في تحقيق نجاحها والوصول إلى أهدافها المرجوة، وميزة تنافسية من الصعب جدا ايجاد بديل له أو تقليده، فهو أحد أهم المقومات الأساسية الذي يقود المنظمة ويأخذ بها إلى التقدم والابداع، وعليه لابد من الاهتمام به وتهيئة المناخ الملائم له والاستثمار فيه الاستثمار الأمثل.

وللمحافظة على هذا المورد وتنميته وكسب ثقة وولائه وجعله على انسجام مع أهداف المنظمة وقيمها، يحتم ضرورة توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها العدالة التنظيمية، التي تعتبر أحد أهم الدعائم الأساسية التي تترك في المنظمة بصماتها وتكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، وذلك من خلال الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة من عدمها في مكان العمل. وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين العمال هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة نظرا لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافاتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية، فالعدالة التنظيمية المهمة القادمة لوظيفة الموارد البشرية.

لقد أصبح موضوع العدالة التنظيمية أحد أهم مرتكزات الاستقرار في العمل، وعنصرا فعالا في تنمية الولاء للمنظمة وتحسين أداء الافراد ودفعهم للإنجاز والتميز، ومحركا أساسيا لبناء الثقة التي تعتبر من أبرز القيم التنظيمية وأشدها إلحاحا، والجزء الأكثر أهمية من مكونات رأسمالها الاجتماعي التنظيمي، فشعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم في المنظمة يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي ويؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وبالتالي على أدائهم في العمل، إضافة إلى تعزيز ثقتهم في إدارتهم ومنحهم حافزا للتعاون مع رؤسائهم، وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، لكن الخسارة الكبيرة والتي تكون كلفتها باهظة إن لم تكن هناك عدالة ومساواة داخل المنظمة، قد تؤدي بالضرورة إلى فقدان الثقة سواء كانت الثقة بالعاملين،

أو ثقة العاملين بالإدارة، مما يجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى ظهور الكثير من المشاكل التنظيمية.

ونجد من بين السلوكيات التي تنتج وتتأثر بقيم العدالة في المنظمة الصراع التنظيمي الذي يعد ظاهرة تنظيمية طبيعية وحتمية تصاحب التفاعل البشري داخل أي منظمة، إذ يرتبط بالدرجة الأولى بوجود مصالح مشتركة بين أفراد التنظيم، وتعامل الفرد مع الصور المتباينة للصراع التنظيمي قد ينتج على مستويات مختلفة، فقد يواجه الفرد صراعا مع ذاته بين طموحاته وقدراته واستعداداته، كما قد يعاني صراعا نتيجة لعلاقاته مع الآخرين أو بسبب الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها، وقد يختلف أثره ومداه حسب نمط التعامل معه، فوجوده عند مستوى معين يعتبر حافزا وأحد المصادر الدافعة لرفع أداء الأفراد والجماعات، ولكن زيادة حدة الصراع التنظيمي أو ارتفاعه عن المستوى المطلوب سوف ينتج عنه انخفاضا في مستوى الأداء مما يؤثر على كفاءة وفاعلية المنظمة.

أولا: إشكالية الدراسة

لقد وجدت أغلب المنظمات الجزائرية أن من أكبر التحديات التي تواجهها اليوم ليس في وجود الطاقات والخبرات ذات الكفاءة والفعالية العالية من عدمها، بل في كيفية المحافظة عليها وجعلها رأسمال لها ومصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فافتقاد هذه الطاقات الشعور بالعدالة التنظيمية سواء من حيث نتائج المقارنة بين ما تقدمه إلى منظمتها وما تحصل عليه من نتائج، أو نزاهة القوانين والإجراءات التي تتبع في تحديد تلك النتائج، بالإضافة إلى حسن المعاملة الشخصية التي يتلقاها العامل عند تطبيق تلك القوانين والإجراءات، قد يولد لديها الشعور بعدم الاستقرار والأمان والتوتر وعدم الرضا الوظيفي، الأمر الذي يجعل الفرد معرضا وبصورة مستمرة ليكون طرفا في شكل من أشكال الصراع التنظيمي، والذي يمكن أن يتفاقم ويأخذ منحى أكثر تعقيدا وأشد صعوبة من أي قضايا أخرى داخل المنظمة، مما يعيق العمل ويؤثر على العاملين وعلى أدائهم لأدوارهم وبالتالي على الإنتاجية العامة للمنظمة، وهذا الاخير جعل الاهتمام بقضايا العدالة داخل المنظمة حاجة ملحة وأمرا ضروريا للتقليل من مشاكل الصراع بين الافراد والجماعات، وتوفير بيئة تنظيمية مناسبة لإحداث التجديد والابتكار والابداع، وعلى هذا الأساس فقد تبلورت إشكالية الدراسة على النحو الآتي:

ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على مستويات الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط؟

ويتحدد على ضوء الإشكالية الرئيسية جملة من التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى شعور العمال بالعدالة التنظيمية وأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) الممارسة عليهم في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة؟

- ما مستوى شعور عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة بالثقة التنظيمية اتجاه كل من المشرفين وزملاء العمل وإدارة المنظمة؟

- ما هو واقع ومستوى الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات كل من العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية، مستويات الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة المبحوثة؟

- هل العدالة التنظيمية تؤثر تأثيرا مباشرا على مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة؟

- هل الثقة التنظيمية ترتبط وتتأثر بالعدالة التنظيمية الممارسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة؟

- هل مستويات الصراع التنظيمي ترتبط وتتأثر بالثقة التنظيمية السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

لتبسيط تناول اشكالية الدراسة والاجابة على الأسئلة الفرعية تم وضع الفرضيات التالية التي تعتبر كإجابات مؤقتة، وسنسعى من خلال دراسة الحالة إلى تأكيدها أو نفيها، ويمكن ايجازها على النحو التالي:

الفرضية الأولى: تمارس مستويات عالية من العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية) على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة؛

الفرضية الثانية: يتمتع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة بمستويات عالية من الثقة التنظيمية اتجاه كل من مشرفيهم وزملائهم في العمل وإدارة المؤسسة؛

الفرضية الثالثة: هناك مستويات منخفضة من الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة وعلى جميع مستويات عينة الدراسة؛

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية، الأجر)؛

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية، الأجر)؛

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات مستويات الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية، الأجر)؛

الفرضية السابعة: يوجد تأثير مباشر للعدالة التنظيمية بأبعادها على مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة؛

الفرضية الثامنة: يوجد تأثير ايجابي ومباشر للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة؛

الفرضية التاسعة: يوجد تأثير سلبي ومباشر للثقة التنظيمية على مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة؛

الفرضية العاشرة: الثقة التنظيمية تتوسط تأثير العدالة التنظيمية على مستويات الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة.

ثالثا: الدراسات السابقة

يعتبر تقديم وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة من أهم معايير بناء البحث السليم، إذ تساهم في دعم الفهم الايجابي حول الموضوع المدروس، وإتاحة الاستمرارية في البحث، وهناك مجموعة من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، سواء لكل متغير لوحده أو معا، وقد تعددت بين الدراسات المحلية والعربية وحتى الأجنبية، وسنتطرق إلى البعض منها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

1. الدراسات المحلية: ومن بين الدراسات الوطنية نذكر:

- دراسة (العربي فراح، أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "نموذج مقترح" دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018)

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى صحة النموذج المقترح لتحسين الالتزام التنظيمي لدى موظفي الشبه طبي العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، من خلال العلاقة الموجودة بين كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كمتغيرين مستقلين والالتزام التنظيمي كمتغير تابع، وقد تم الاعتماد على الاستبيان

كوسيلة لجمع البيانات المرتبطة بالدراسة الميدانية تم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (489 موظفا) شبه طبي في مصالح الصحة العمومية الجزائرية لأربع ولايات هي: معسكر، تيارت، سعيدة، مستغانم، وقد تم معالجة البيانات بعد تجميعها وتفريغها عن طريق برنامج *(spss)* و *(Amos)* باستخدام مجموعة من الأدوات الاحصائية على رأسها التحليل العاملي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي جاءت بمتوسطات متوسطة؛ كما تبين أن العدالة التنظيمية ببعديها (التوزيعية والتعاملية) تؤثر بشكل غير مباشر على الالتزام التنظيمي وذلك بتوسط بعدي الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء، والثقة في الإدارة والمشرفين)، وأن حجم هذا التأثير غير المباشر هو أقل من التأثير المباشر للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي؛ ومن خلال العلاقة بين العدالة والثقة التنظيمية تبين أن عدالة التعاملات لوحدها دون عدالة التوزيع ترتبط إيجابا وبدرجة متوسطة بالثقة بالزملاء.

- دراسة (أبو القاسم الأخضر حمدي، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد11، العدد3، 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، وقد اشتملت عينة الدراسة على(53أستاذ) من الكلية، واعتمد الباحث من خلالها على التحليل الإحصائي الوصفي، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعاملات الارتباط وتحليل التباين الأحادي، ومن أهم نتائج الدراسة: انخفاض معدل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية والتفاعلية؛ تسجيل معدل منخفض للرضا الوظيفي لدى الأساتذة خاصة في الأبعاد المتعلقة بالرضا عن الإجراءات؛ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي للأساتذة؛ بينما سجل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي؛ عدم وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي حسب متغيرات (الجنس، الرتبة، الأقدمية والقسم). وفي الأخير قدم الباحث جملة من التوصيات كان أبرزها التركيز أكثر على تغيير الإجراءات المتبعة في الكلية كنتيجة لأثر العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي للأساتذة دون إهمال الأبعاد الأخرى، مع الاهتمام أكثر بتحسين الشروط المادية للعمل وإعادة النظر في طريقة إدارة الكلية في جوانب عدة أهمها إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات.

- دراسة (حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي والكشف عن العلاقة بينهما، وكذا التعرف على الفروق باختلاف السن والجنس والأقدمية، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم تطبيق أداة الاستبيان على عينة مكونة من (280 أستاذ) بثانويات مدينة ورقلة، وباستخدام المنهج الوصفي والوسائل الإحصائية الملائمة وبالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *(SPSS v.22)* تم التوصل إلى أن: مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع؛ لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، الأقدمية)؛ لا توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف (السن والأقدمية)؛ توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

- دراسة (ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005)

لقد قام الباحث بدراسة أساليب الصراع التنظيمي داخل التنظيم الإداري الجزائري وعلاقته بفعالية هذا التنظيم وتأثيرها على تسييره، ولقد استخدم استمارة الاستبيان ووزعها على (96 مبحوثا) شملت دائرة حسين داي وبلدية جسر قسنطينة، وتوصل الباحث إلى أن هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى الصراع منها تعطيل المهام، عدم الانضباط، المبالغة في الرقابة وعدم عدالتها، عدم تقدير المجهود وغيرها من أنماط السلوك، كما قام بإجراء عدة مقابلات شخصية مع عينة من المسيرين حول تجربتهم الخاصة في موضوع الصراع وفعالية التسيير في الجماعات المحلية، واستخلص أنه مهما بلغت دقة التسيير ومستوى التحكم فإنه لا يمكن التحكم في تسيير المؤسسة بنسبة كاملة؛ وأن الادارات العامة تجد دوما صعوبات من هذا الشكل أو ذاك تمنعها من بلوغ النموذج المثالي في التسيير؛ وأن اختلاف خصائص البناء الاجتماعي، والبيئة الاجتماعية والثقافية ومستويات النمو الاقتصادي والاجتماعي، وخصائص الأنساق التنظيمية، وخصائص السلوك البشري وتعدد الأنماط الشخصية كلها متغيرات تؤثر في توجهها نحو النجاح في تحقيق أعلى مستويات الفعالية أو تمنعها من ذلك.

2. الدراسات العربية: ومن بين الدراسات العربية نذكر:

- دراسة: ***(Hamdan Salim AL Awamlah, The Impact of Organizational Justice at Organizational Conflict Level between Its Parties: A Field Study in Jordan Public Administration, International Journal of Business Administration Vol.4, No.6, 2013)***

هدفت الدراسة إلى تحليل العدالة التنظيمية ومدى تأثيرها في إنتاج الصراع داخل المنظمات من عينة بلغت (366 فردا) يعملون في ست مؤسسات حكومية أردنية، وتم اختبار طبيعة العلاقة على أساس الانحدار المتعدد، وعامل الارتباط *(Sperman)*، وأثبتت نتائج التحليلات والتفسير أن هناك فرصة محتملة للاعتماد على العدالة التنظيمية في تفسير مستوى الصراع التنظيمي؛ كما وجدت الدراسة أدلة قوية تشير إلى هشاشة العدالة التنظيمية في الإدارة العامة الأردنية مع وجود مستوى عال من الصراع التنظيمي؛ وللعدالة التنظيمية علاقة عكسية مع الصراع التنظيمي؛ كما تؤثر العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) بشكل كبير على جميع مستويات الصراع التنظيمي باستثناء الصراع بين المجموعات.

- دراسة (عبد الكريم السكر، أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد40، العدد2، 2013)

استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي وفقا لآراء المديرين العاملين في الوزارات الأردنية على عينة بلغت(172 فردا) تمثل مجتمع الدراسة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على أداة الاستبيان بشكل أساسي في جمع المعلومات، والمعالجة الإحصائية ببرنامج *(SPSS)* مستعينا ببعض الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها: أن تصورات المستجوبين نحو العدالة التفاعلية كانت متوسطة؛ وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي؛ وأوصت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل اليها بضرورة الاهتمام بالدراسات السلوكية والأخلاقية وتعزيز الجوانب الإيجابية وتعظيمها لدى المديرين لتحسين مستوى العدالة التفاعلية وتعزيز الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية.

- دراسة (رجب حسنين رفاعي، تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي وأساليب إدارته، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية الادارية، إصدار خاص، 2009)

هدفت الدراسة إلى البحث وقياس وتحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي علاوة عن تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع، وتم اختيار هيئة التمريض لمستشفيات أسيوط بمصر كمجتمع للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة عكسية قوية وتأثير

واضح للعدالة التنظيمية وأبعادها على مستويات الصراع التنظيمي، مع تدني مستوى العدالة التنظيمية وأبعادها في المستشفيات محل الدراسة، كما كشفت الدراسة على وجود علاقة طردية قوية بين المستوى المرتفع للعدالة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع الأكثر تعاونا، وبين المستوى المنخفض للعدالة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع الأقل تعاونا.

3. الدراسات الأجنبية: من بين الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة نذكر:

- **دراسة** ***(Rojalin Sahoo, Chandan Kumar Sahoo, Organizational justice, conflict management and employee relations The mediating role of climate of trust, International Journal of Manpower, 2019)***

كان هدف البحث معرفة تأثير العدالة التنظيمية وإدارة الصراع على علاقات الموظفين من خلال الدور الوسيط لمناخ الثقة، وأجريت هذه الدراسة على عينة من (331 موظف) يعملون في وحدة نقل الطاقة في أوديشا بإحدى الولايات الهندية، وتم جمع البيانات عن طريق أداة الاستبيان، وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية *(AMOS v.20)*، وكانت أهم النتائج تكشف أن مناخ الثقة يلعب دور الوسيط الجزئي بين العدالة التنظيمية وإدارة الصراع؛ وأيضا وجد أن العدالة التنظيمية وإدارة الصراع ومناخ الثقة من المنبئات الإيجابية والهامة في المؤسسة محل الدراسة، وفي الأخير قدم الباحثان مجموعة من التوصيات التي تشجع المديرين وصناع القرار على تطوير وبناء مناخ للثقة من خلال التركيز على العدالة التنظيمية وإدارة الصراع، علاوة على ذلك صياغة استراتيجيات فعالة لتعزيز بيئة عمل إيجابية بين الموظفين لتحقيق الأهداف المستقبلية.

- ***دراسة (Habib Ozgan, The Relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and evaluating the Manager and the Perceptions of Conflict Management at the Context of Organizational Behavior, Educational Sciences: Theory & Practice, vol.11, No.1, 2011)***

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والثقة والالتزام وتقييم المدير وتصورات إدارة الصراع في سياق السلوك التنظيمي، وتكونت العينة من(212 معلما ومعلمة) تم اختيارهم عشوائيا من ثمان مدارس ثانوية في جنوب تركيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل البيانات بواسطة برنامج *(SPSS)* بطريقة الارتباط والانحدار الخطي المتعدد، وتوصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة إلى عالية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي وتقييم المدير للمعلمين.

- **دراسة** ***(Rahim M. Afzalur, et al, Do Justice perceptions influence styles of Handling conflict with supervisors? what justice perceptions, precisely?, The International Journal of Conflict Management, Vol.11, No.1, 2000)***

هدفت الدراسة لمعرفة طبيعة العلاقة بين ادراك العاملين للعدالة التنظيمية والأساليب المستخدمة في مواجهة الصراع وإدارته، ضمن عينة تعدادها (202 طالب جامعي) في جامعة كنتاكي في الولايات المتحدة الأمريكية، وأشار تحليل الانحدار لبيانات الاستبيان إلى أن العدالة الإجرائية والتوزيعية والتعاملية لها تأثير إيجابي واضح في أساليب إدارة الصراع (التعاون، المساومة، التجنب) وبشكل أكبر مع الأسلوب التكاملي في إدارة الصراع؛ ارتبطت عدالة التوزيع إيجابيا مع أسلوب التجنب في إدارة الصراع، وأن عدالة التعاملات لها دور في إحلال أسلوب إدارة الصراع التنظيمي.

- **دراسة** ***(Greenberg Jerald, Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, Journal of Management, Vol.16, 1990)***

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وانعكاساتها بين الأمس، اليوم والغد، وذلك من خلال تحليل بعض الدراسات والنظريات، وانعكاس العدالة على النمط القيادي المستخدم، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج اهمها: وجود علاقة ارتباط قوية بين العدالة التنظيمية والنمط القيادي المستخدم، لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها العامل على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والانساني؛ وجود علاقة ارتباط قوية بين عدالة الاجراءات والنمط القيادي المستخدم، إذ أن شعور العاملين بعدالة الاجراءات يتوقف إلى حد كبير على قدرة المدير على تحقيق نوع من الاتصال بينه وبين العاملين يسمح لهم بنقل أفكارهم ومشاكلهم بكل حرية.

4. التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة، نجد أنها تعددت واختلفت باختلاف أهدافها، وطبيعة المتغيرات التي تطرقت إليها، والبيئات التي تمت فيها، والأساليب المستخدمة في تحليل بيانات دراسة الحالة، ويمكن استخلاص أهم النقاط التي ساهمت في بناء الموضوع من خلال:

- وضع خطة عمل خاصة فيما تعلق بالجانب النظري؛
- تحديد إطار الدراسة وصياغة الإشكالية؛
- تسهيل طريقة البحث من خلال الالمام بمختلف المراجع المتعلقة بمتغيرات الدراسة؛
- تعتبر توصيات ونتائج هذه الدراسات نقطة انطلاق البحث في هذا الموضوع؛
- الاستعانة بالجانب التطبيقي خلال تصميم الاستبيان واخراجه في شكله النهائي.

وحسب اطلاعنا على هذه الدراسات ذات صلة بموضوع البحث، يمكن ايجاز أهم الملاحظات على النحو التالي:

- إن كلا من موضوع العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي سبق وان كان محورا أساسيا لمجموعة من الدراسات التي تناولته إما بصورة مستقلة أو مع بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى لمعرفة نوعية التفاعل والتأثير بين المتغيرات؛

- اهتمت معظم الدراسات السابقة بربط العدالة التنظيمية مع أساليب أو استراتيجيات إدارة الصراع، في حين اهتمت الدراسة الحالية بدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي (على مستوى الفرد، بين الأفراد، بين الفرد والجماعة، وبين الجماعات)؛

- وبالرغم من استفاضة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت محور العدالة التنظيمية وما اقترن بها بموضوعات ذات الصلة بالصراع التنظيمي، إلا أن هناك قلة الدراسات المحلية إن لم نقل عدمها –على حسب معرفة الطالبة– التي تناولت الموضوع بصورته الحالية (العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستويات الصراع التنظيمي)، مما دفع الدراسة الحالية بالتركيز عليها في ظل بيئة عمل مؤسساتية عربية جزائرية سعيا لتحديد العلاقة بين مجموعة من متغيرات الدراسة، من خلال بناء نموذج مقترح لمعرفة أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في مؤسسة اتصالات الجزائر واختبار مدى ملائمته.

رابعا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية البحث من الأهمية التي يحظى بها موضوع العدالة التنظيمية في الدراسات الادارية، لا سيما دراسات السلوك التنظيمي، نظرا لارتباطها المباشر بالواقع الاجتماعي للمنظمة، واعتبارها مقدمة لفهم الممارسات المهنية والمشكلات التنظيمية الفعلية التي تعاني منها مؤسساتنا بمختلف أصنافها ومهامها؛

وما يزيد من أهمية الدراسة كونها تتناول مفهومين متميزين لابد من أخذهما بعين الاعتبار من قبل صناع القرار في المنظمات بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة، من خلال تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية التي تؤثر في سلوك الأفراد وتؤثر في درجة ثقتهم التنظيمية، وتحديد كيفية آلية التفاعل بين الأعضاء والإدارة للحد من مظاهر الصراع ومشكلاته السلبية.

خامسا: أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع التنظيمي داخل المنظمة مع متغير الثقة التنظيمية وسيطا، ولتحقيق هذا الهدف العام تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

1. الاهداف العلمية: تتمثل في:

- محاولة إثراء المعرفة الإدارية في هذا المجال من خلال جمع المعلومات النظرية الكافية حول ظاهرة العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والصراع التنظيمي والاحاطة بكل جوانبهم؛

- تعميق الفهم بموضوع الدراسة من خلال الفحص النظري ودراسة الحالة لظاهرة العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي واتجاه العلاقة بينهم؛

- الإجابة على الإشكالية المطروحة بطريقة علمية وموضوعية؛

- محاولة فهم سلوك المنظمات في التعامل مع ظاهرة الصراعات الناشئة بين الأفراد وكيفية التعامل معها؛

- محاولة تسليط الضوء على الدور الحيوي والمهم الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تعزيز وبناء الثقة التنظيمية والتخفيض من مستويات الصراع المنتشرة داخل المنظمة.

2. الاهداف العملية: ويمكن ايجازها على النحو التالي:

- تقييم مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة؛

- معرفة مستوى الصراع التنظيمي الناشئ بين الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

- تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة من خلال استطلاع آراء العاملين حول العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي؛

- محاولة لفت انتباه المسؤولين والمشرفين إلى أن العدالة التنظيمية من الأمور المهمة التي يجب توفرها في المنظمة نظرا لمكانتها البالغة في تعزيز الثقة التنظيمية، والتي يمكن أن تساعد في التقليل من حالات التذمر والصراعات التي تعد من الأمور الحتمية في أي منظمة؛

- محاولة الاستقراء العلمي والتأصيل المنهجي للمعارف السابقة حول متغيرات هذه الدراسة، والتحقق من مدى ملائمة نموذج الدراسة من خلال اختبار جودة مطابقته لبيانات دراسة الحالة، ومناقشة العلاقات المباشرة وغير المباشرة القائمة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والمستويات الصراع التنظيمي؛

- تقديم مجموعة من التوصيات والتوجيهات التي تساهم في تعزيز العدالة التنظيمية وبناء الثقة بين أفراد المنظمة للحد من الآثار السلبية لتفشي الصراع التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية عامة واتصالات الجزائر بصفة خاصة.

سادسا: منهجية الدراسة وأدواتها

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، وللإجابة على الاشكالية المطروحة والاسئلة الفرعية، واختبار مدى صحة الفرضيات التي تم تحديدها، تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي من خلال جمع المعلومات ودراستها وتحليلها، وهذا بهدف استعاب الاطار النظري للموضوع، وفهم عناصره وتحليل ابعاده، من خلال المسح المكتبي والالكتروني حول الظاهرة موضوع البحث، والذي سمح بتوفير مجموعة من المراجع العربية والأجنبية من كتب وأطروحات دكتوراه ومقالات ودراسات التي تناولت ظاهرة العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والصراع التنظيمي.

كما تم الاعتماد في الجزء التطبيقي على أسلوب دراسة الحالة وذلك من خلال اسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة، وتحليل النتائج المتوصل اليها بشكل يساعد على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر، والوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساهم في تطوير الواقع المدروس، وهذا ما سعت الدراسة إلى تحقيقه من خلال استخدام استمارة الاستبيان الموزعة على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة بهدف جمع البيانات اللازمة لاختبار النموذج بمعادلات النمذجة البنائية، والاجابة على فرضيات الدراسة بالاستعانة بالبرنامجين الإحصائيين *Statistical Package for Social Sciences (SPSS v.25)* ، وبرنامج *Analysis of Moment Structures (AMOS v.25)*، بالإضافة إلى الاعتماد على المقابلة الشخصية مع بعض المشرفين وعمال المؤسسة محل الدراسة للتعرف على آرائهم ووجهات نظرهم واقتراحاتهم حول موضوع الدراسة، فضلا عن الملاحظة التي تعد من الأدوات شائعة الاستخدام في الدراسات والأبحاث، وكذا الوثائق المقدمة والخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

سابعا: مصطلحات الدراسة

يمكن تعريف أهم المصطلحات والمفاهيم الواردة في الدراسة على النحو التالي:

1. **العدالة التنظيمية:** هي عبارة عن تصور أو شعور العمال لحالة الإنصاف والعدالة الممارسة عليهم في المنظمة.

- **العدالة التوزيعية:** هي درجة شعور العمال بعدالة المكافآت المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من إدارتهم، وذلك من خلال مقارنة ما قدموه من جهود في مجال عملهم، وما يترتب على تلك الجهود من نتائج وايرادات بجهود نظرائهم في العمل.

- **العدالة الإجرائية:** هي درجة شعور العمال بعدالة الإجراءات والسياسات التي استخدمت في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المدخلات والمخرجات في المنظمة.

- **العدالة التفاعلية:** تتمحور العدالة التفاعلية حول طبيعة عدالة المعاملة الانسانية والتنظيمية التي يشعر بها العمال عند تطبيق الاجراءات والقرارات عليهم في المنظمة.

2. **الثقة التنظيمية:** هي مشاعر إيجابية يمتلكها الأفراد حول نوايا وسلوكيات الأعضاء التنظيميين، معتمدة على الأدوار التنظيمية، والعلاقات والتوقعات، والاعتماد المتبادل بينهم.

- **الثقة في المشرفين:** وتعبر عن التوقعات الإيجابية للمرؤوسين اتجاه مشرفيهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، ويكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا كانت تتوافر فيه خصائص الأخلاق والكفاءة والجدارة التي تمكنه من انجاز المهام الملقاة على عاتقه، الانفتاح على مرؤوسيه، الاهتمام بمصالحهم الشخصية، تلبية احتياجاتهم ودعمهم، والعدالة في التعامل معهم.

- **الثقة في زملاء العمل:** تشير إلى مدى ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم ببعض اعتمادا على العلاقات البينية التعاونية، والميل الموقفي الايجابي بين الاشخاص العاملين من حيث الاعتماد المتبادل، والاشتراك في الأفكار والمعلومات، والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، بما يعكس تطابق قيمهم ومبادئهم.

- **الثقة في إدارة المنظمة:** هي توقعات إيجابية من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الإدارة العليا، وتكون هذه الثقة على أساس القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل: العدالة، جودة العلاقات، المكافآت، فرص التطوير والاحترام، ومراعاة مصالح الآخرين.

3. الصراع التنظيمي: هو حالة نزاع أو خلاف أو تعارض في العواطف والمصالح، والممارسات، والأهداف، التي تتكون كردة فعل لممارسة ضغط كبير على فرد معين أو مجموعة من الأفراد في المنظمة، وقد تتعدد مصادره وأسبابه، وله آثار قد تكون إيجابية أو سلبية.

- **الصراع على مستوى الفرد:** يتعلق بالصراع الواقع بين الفرد وذاته نتيجة تعارض أهدافه أو الأدوار التي يقوم بها داخل بيئة العمل، أو الاحباطات التي يواجهها في حياته وعمله.

- **الصراع بين الأفراد:** وهو الصراع الواقع بين فردين أو أكثر نتيجة الاختلافات الشخصية، المواقف، القيم والادراكات...إلخ

- **الصراع بين الفرد والجماعة:** تتعلق بالصراع الناشئ داخل الجماعة الواحدة بسبب عدم قدرة الفرد على التكيف ومطابقة معايير الجماعة.

- **الصراع بين الجماعات:** يتعلق بالصراع الذي يحدث بين الفرق أو وحدات أو جماعات العمل نتيجة اختلاف أفراد التنظيم في الأهداف وآليات العمل.

ثامنا: أسباب اختيار الموضوع

من أهم الأسباب التي دفعت بنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع نجد:

- الرغبة الشخصية في الالمام أكثر بهذا الموضوع الجدير بالبحث والدراسة؛

- محاولة تقديم بحث أكاديمي يتناسب والتخصص المدروس؛

- كون الموضوع حديث ولم يطرح –على حد علم الطالبة– بصورته الحالية في الجامعات الجزائرية (أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع في المنظمة في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط)؛

- أملا منا في إضافة مساهمة ولو بسيطة في إثراء هذا الموضوع وتقديم رؤية واضحة له، على اعتبار أن متغيرات الموضوع من أبرز التحديات التي تواجهها المنظمات عامة والجزائرية بصفة خاصة.

تاسعا: حدود الدراسة

من الخطوات المنهجية الهامة في تصميم أي بحث هو تحديد مجالاته أو حدوده المختلفة، ولقد تحددت حدود بحثنا في:

- **الحدود الموضوعية:** اهتمت الدراسة بمعرفة طبيعة الأثر بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة، وبناء على دراسات سابقة اتضح لنا أنه لا يمكن

دراسة الأثر إلا بتوسط الثقة التنظيمية نظرا للارتباط القوي والايجابي بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وقد حددنا المتغير المستقل وهو العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، والمتغير الوسيط وهو الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة في المشرفين، الثقة في زملاء العمل، الثقة في إدارة المنظمة)، في حين تم تحديد المتغير التابع المتمثل في الصراع التنظيمي بمستوياته الأربع (الصراع على مستوى الفرد، الصراع بين الأفراد، الصراع بين الفرد والجماعة، الصراع بين الجماعات).

- **الحدود المكانية:** اقتصرت تطبيق دراسة الحالة على إحدى المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية ألا وهي مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة؛

- **الحدود الزمانية:** امتدت دراستنا بصفة عامة طيلة ثلاث سنوات (من جانفي 2018- فيفري 2021)، أما دراسة الحالة فقد اجريت خلال الفترة الممتدة من (سبتمبر 2020 إلى فيفري 2021)؛

- **الحدود البشرية:** اقتصرت دراسة الحالة على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية الاغواط عبر فروعها الثلاثة (الاغواط، آفلو، حاسي الرمل)، بالإضافة إلى ولاية الجلفة (فرع الجلفة)، وباختلاف مراكزهم الوظيفية (إطارات سامية، إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ).

عاشرا: صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء انجازنا لهذا البحث خصوصا فيما تعلق بجانب دراسة الحالة، ويمكن ابراز أهم الصعوبات على النحو التالي:

- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي سواء العربية أو الأجنبية؛

- صعوبة الحصول على المعلومات من خلال قلة التواصل بالعمال نظرا للوضع الصحي الذي يمر به البلد على غرار دول العالم بانتشار فيروس كورونا -كوفيد 19-؛

- عدم رغبة بعض الأطراف بالمؤسسة محل الدراسة وتخوفهم من الإدلاء ببعض المعلومات المتعلقة بموضوع البحث نظرا لحساسيته؛

- صعوبة توزيع الاستبانات واستردادها بسبب كبر حجم عينة الدراسة؛

- التمسك بتنفيذ الانظمة البيروقراطية والروتينية في تطبيق الاجراءات الإدارية.

الحادي عشر: هيكل الدراسة

لتحقيق الأهداف البحثية والاجابة على اشكالية الدراسة تم تقسيم العمل إلى أربعة فصول، فصلين نظريين وفصلين تطبيقيين، تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة

فالفصل الأول والمعنون بـ: الاطار النظري للعدالة التنظيمية بداية بتعريف العدالة وضرورتها من المنظور الإسلامي، نشأة وتطور مفهوم العدالة التنظيمية في الفكر الاداري، المقاربات وأهم النظريات التي تناولت الموضوع، الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية (التوزيعية والاجرائية والتفاعلية)، بالإضافة إلى الثقة التنظيمية باعتبارها عنصر مهم للتنبؤ بالعدالة التنظيمية السائدة داخل المنظمة.

أما الفصل الثاني والمعنون بـ: الأسس النظرية للصراع التنظيمي من خلال الاشارة الى تعريفه، المداخل النظرية المفسرة له، أنواعه، مستوياته، مراحله، وأهم الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لإدارة الصراع التنظيمي كظاهرة طبيعية الحدوث مادام أن هناك تفاعلا اجتماعيا بين الافراد لذا وجب تحقيق مستوى منه أو ما يعرف بالمستوى الوظيفي بالإضافة إلى علاقة الصراع بالآداء التنظيمي وفعالية المنظمة، والنتائج المترتبة عنه، وكيفية استثارته لجعله عند المستوى المطلوب.

أما الفصل الثالث والمعنون بـ: إجراءات دراسة الحالة حول أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع بوساطة متغير الثقة التنظيمية وبناء نموذج البحث واختباره بمؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة، والذي خصصناه لعرض مجريات دراسة الحالة وابراز المحاور الأساسية لوسيلة جمع البيانات لإجراء التحليل الاحصائي الملائم، بالإضافة إلى بناء واختبار نموذج البحث من خلال بناء نماذج قياسية فرعية المكونة للنموذج البنائي المتكامل المفترض بتحديد متغيراته وابعاده.

أما الفصل الرابع والمعنون بـ: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، من خلال التطرق إلى تحليل النتائج الوصفية للدراسة، واختبار فرضيات الفروق في عينة الدراسة، بالإضافة الى اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة ومناقشة النتائج المتوصل اليها.

وفي الأخير خاتمة تتضمن ملخص وعرض النتائج التي تم التوصل إليها نظريا، ونتائج دراسة الحالة بالإضافة إلى التوصيات والاقتراحات وأخيرا آفاق البحث.

الفصل الأول:

الاطار العام للعدالة التنظيمية

تمهيد:

تعد ظاهرة العدالة التنظيمية حاليا واحدة من أهم المفاهيم التي تنال اهتماما واسعا من قبل الباحثين والمفكرين في شؤون المنظمات، باعتبارها مؤشرا يضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن ثم فهي تمثل أحد المكونات والمدخلات الأساسية في بقائها واستمراريتها.

إن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه الرئيس في التعامل معه على المستويين الوظيفي والانساني، وترتبط أساسا بقيم العاملين وعلاقتهم الاجتماعية وتؤثر بشكل مباشر على دوافعهم وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى العوامل التنظيمية الهامة التي ترتبط ايجابيا بالعديد من الجوانب السلوكية التنظيمية داخل بيئة التنظيم والتي من شأنها أن تزيد من إحساس العاملين بثقتهم في إدارة المنظمة من ناحية، والعاملين وبعضهم البعض من ناحية أخرى.

فالعدالة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، والاعتداء عليها يعتبر تدميرا للقيم الاجتماعية للعاملين، وعليه فإن الاحساس بعدم العدالة يزيد من حالات القلق والغضب والاستياء، ويترتب عليه اتباع الأفراد لسلوكيات ضارة قد تؤدي إلى ظهور الكثير من المشاكل التنظيمية التي تؤثر سلبا على مستويات الأداء التنظيمي.

وسنحاول في هذا الفصل إبراز أهم الركائز ذات العلاقة بالموضوع، مجزئة في أربع مباحث كالآتي:

- المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية؛

- المبحث الثاني: مقاربات العدالة التنظيمية والنظريات المفسرة لها؛

- المبحث الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية؛

- المبحث الرابع: الثقة التنظيمية حجر الزاوية للعدالة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

من بين المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر العدالة التنظيمية، والتي حظيت في السنوات الأخيرة باهتمام متزايد عبر الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي، وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية، وفي خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية، فالعدالة التنظيمية متغير أساسي لفهم سلوك العمل، وعامل مؤثر على نجاح المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، وإيجاد مناخ تنظيمي مستقر.

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

إن العدالة كمفهوم عام تعني تمكين صاحب الحق من الحصول على حقوقه بطرق سهلة، أو إعطاء كل فرد ما يستحقه، وهو مبدأ إنساني قديم تناضل عليه الأفراد والجماعات وحتى الامم من أجل تحقيق أعلى مستوياته، لكنها تبقى نسبية ولا توجد عدالة مطلقة في الأرض، لكن يمكننا الحديث عن العدالة الانسانية المثالية.[1]

الفرع الأول: العدل لغة واصطلاحا

- العدل في اللغة حسب معجم التعريفات مصدر بمعنى العدالة، وهو الاعتدال والاستقامة، وهو الميل إلى الحق.[2]
- وفي معجم الوسيط: العدل بمعنى الإنصاف، وهو إعطاء المرء ما له، وأخذ ما عليه.[3]
- وجاء في قاموس المحيط: العدل يعني المثل والنظير.[4]
- وفي قاموس لسان العرب: العدل ما قام في النفوس أنه مستقيم، وهو ضد الجور، وفي أسماء الله سبحانه العدل، وهو الذي لا يميل به الهوى فيجور في الحكم، فالعدل الحكم بالحق.[5]
- أما قاموس أكسفورد الانجليزي: فالعدالة ترجمة لكلمة " *justice* " بمعنى العدل، القسطاس، القضاء.[6]

---

[1] العربي فراح، **أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "نموذج مقترح": دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص61.

[2] علي بن محمد السيد الشريف الجرجاني، **معجم التعريفات**، دار الفضيلة للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، 1413، ص124.

[3] **معجم الوسيط**، مجمع اللغة العربية، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص588.

[4] مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، **القاموس المحيط**، الطبعة الثامنة، دار الحديث، القاهرة، مصر، 2008، ص1061.

[5] أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري، **لسان العرب**، المجلد الحادي عشر، الطبعة الأولى، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2010، ص430.

[6] **Oxford English** –Arabic dictionary, P639.

ولكلمة العدل مرادفات تؤدي إلى نفس المعنى، ونجد من هذه المرادفات: [1]

- **القِسْطُ:** بكسر القاف، يقال: تقسطوا الشيء بمعنى اقتسموه بالتسوية، أقسط الرجل فهو قاسط، والقسط أيضا الحق والنصيب، يقال: تقسطنا الشيء بيننا، والقسطاس بضم القاف وكسرها بمعنى الميزان وذلك للدلالة على العدل، وقيل: قسط الرجل إذا جار، وأقسط إذا عدل؛
- **الوسط:** العدل، وأصل هذا أن أحمد الأشياء أوسطها؛
- **الحق:** من أسماء الله تعالى، ومن أسماء القرآن أيضا، وهو ضد الباطل، وهو الثابت الذي لا يسوغ انكساره، وهو الحكم المطابق للواقع، والصادق والمحق ضد الباطل والكاذب؛
- **الإنصاف:** يقال رجل منصف بكسر الصاد، والإنصاف العدل، وانتصف منه استوفى حقه منه كاملا، حتى صار على النصف سواء، وتناصفوا أنصف بعضهم بعضا، وتنصف السلطان سأله أن ينصفه، وأنصف الرجل عدل؛
- **السواء:** وهو العدل والوسط، والجمع أسواء وسواسية وسواسي، واستويا وتساويا تماثلا، وسوي وسواء أي عدل ووسط بين الفريقين، واستوى الشيء اعتدل، واستوى المكان إذا اعتدل.

أما اصطلاحا فالعدل هو ميزان الله في الأرض وهو إعطاء كل ذي حق حقه، بالمساواة بين الناس جميعا في إعطاء الحقوق والمساواة في المكافأة إن خيرا فخير، وإن شرا فشر، والعادل هو الذي يتبع أمر الله بوضع كل شيء في موضعه دون إفراط أو تفريط، أي القسط في الشيء وأداء حقوق الله وحقوق العباد.[2]

الفرع الثاني: العدالة وضرورتها من منظور إسلامي

العدل أو العدالة هي واحدة من أهم القيم والسلوكيات الأخلاقية التي انبثقت عن عقيدة الإسلام في مجتمع الإسلام، إذ يعتبر ضرورة حياتية ومطلبا مهما للجميع ضمن مختلف أوجه التعاملات، وقد دعا الإسلام إلى عدالة اجتماعية شاملة يقوم عليها كل مجتمع صالح يرتكز على الوحدة بين العبادة والمعاملة، والقيم الاقتصادية والقيم المعنوية، والدنيا والآخرة، ولهذا أمر الله تعالى المسلمين بالعدل ولو على أنفسهم أو الوالدين والأقربين عملا بقوله تعالى: ﴿ ۞ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ بِٱلۡقِسۡطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوۡ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمۡ أَوِ ٱلۡوَٰلِدَيۡنِ وَٱلۡأَقۡرَبِينَۚ إِن يَكُنۡ غَنِيًّا أَوۡ فَقِيرٗا فَٱللَّهُ أَوۡلَىٰ بِهِمَاۖ فَلَا تَتَّبِعُواْ ٱلۡهَوَىٰٓ أَن تَعۡدِلُواْۚ وَإِن تَلۡوُۥٓاْ أَوۡ تُعۡرِضُواْ فَإِنَّ ٱللَّهَ كَانَ بِمَا تَعۡمَلُونَ خَبِيرٗا ١٣٥ ﴾[3]

فالعدل في الشريعة الإسلامية يشمل كل ميادين الحياة ذو قيمة عليا، وغاية سامية، والتزام أخلاقي، وضرورة لها أولوياتها في سلم القيم الإنسانية، وهو فريضة واجبة، وليس مجرد حق من الحقوق التي باستطاعة

[1] علي محمد الصلابي، **العدالة من المنظور الإسلامي**، دار المعرفة، لبنان، بدون سنة نشر، ص ص14- 16.
[2] **نفس المرجع السابق**، ص12.
[3] **سورة النساء**، الآية 135.

صاحبها التنازل عنها، فمقام العدل في الإسلامِ عظيم، وثوابه عند الله جزيل، فالعادِل مستجاب الدعوة والله يحِب المقسطين، وصاحب العدل في ظلِ الرحمن يوم القيامة، والحاكم مأمور بالعدل اتجاه الرعية لقوله تعالى﴿ * إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعَۢا بَصِيرٗا ٥٨ ﴾[1]

والأمر العظيم الذي أتى به الإسلام أنه جعل من صفات الله عز وجل "العدل"، ومن أسمائه "المقسط" أي العادل، ويسبق اسم "العدل" في ترتيب أسماء الله الحسنى اسم "الحكم" ويليه اسم "اللطيف"، وتعكس ثلاثية أسماء الله الحسنى متتالية بهذا الشكل حكمة بالغة في وصف معنى ومفهوم العدالة، **فالحكم** الذي لا مرد لقضائه ولا معقب على حكمه لابد أن تكون صفته الأساسية العدالة، وفي ذلك إشارة واضحة إلى وجوب تحقيق العدالة من خلال حكم عادل، أما اسم **اللطيف** فهو الذي لطفت أفعاله وحسنت، وبنظرة فاحصة إلى أسماء الله الحسنى السابقة نجد أنها تجسد خصائص أساسية ومتصلة للعدالة، وهي **الحكم العدل اللطيف.**[2]

كما تجسدت العدالة في الإدارة الإسلامية من خلال أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم كقوله [إن المقسطين عند الله على منابر من نور، عن يمين الرحمن عز وجل، وكلتا يديه يمين، الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا] رواه مسلم[3] ، وفي شأن عدل الحاكم عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي عليه الصلاة والسلام قال [سبعة يظلهم الله في ظله يوم لا ظل إلا ظله: إمام عادل، وشاب نشأ في عبادة الله تعالى، ورجل قلبه معلق في المساجد، ورجلان تحابا في الله اجتمعا عليه وتفرقا عليه، ورجل دعته امرأة ذات منصب وجمال فقال: إني أخاف الله، ورجل تصدق بصدقة فأخفاها حتى لا تعلم شماله ما تنفق يمينه، ورجل ذكر الله خاليا ففاضت عيناه] متفق عليه.[4]

وبهذا يكون الإسلام قد قرر مبدأ العدل، وجعله الأساس في العلاقة بين الناس جميعا، سواء علاقة الأفراد أو الجماعات، فهو من المفاهيم الإدارية العظيمة التي ينبغي تفهمها وإدراك معانيها وأهميتها في نجاح العمل الإداري، وينبغي أن يلتزم به الفرد أيا كان موقعه، ومع أي كان تعامله، فالمدير وسائر المسؤولين في شتى مستويات الإدارة جميعهم مطالبون بأن يلتزموا بالعدل بين الناس، فالمناصب العامة في الإسلام لا يصح أن تكون مغنما لصاحبها، بل هي أمانة يجب أن يؤديها الفرد المسؤول على أكمل وجه.[5]

---

[1] سورة النساء، الآية 58.

[2] حمزة معمري، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص54.

[3] الامام الحافظ أبي الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري، **صحيح مسلم**، المجلد الاول، الطبعة الأولى، دار طيبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص886.

[4] **نفس المرجع السابق**، ص457.

[5] منال بنت حسين بن حسين الحميدي، **العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص ص18-19.

الفرع الثالث: تعريف العدالة التنظيمية في الدراسات المعاصرة

لقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية منذ القدم الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة التي وفرها الاسلام أساسا للأداء المميز للمنظمات وتحقيقا لرضا الافراد العاملين فيها، وعلى الرغم من أهمية نظرية العدالة التي وضعها *Adams*[*] عام 1963، إلا أن أول ظهور وصياغة لهذا المصطلح في منظمات الأعمال كان عام 1987 من قبل *Greenberg*[**] لوصف دور النزاهة أو الإنصاف في مكان العمل[1]، وأورد العديد من الباحثين تعريفات واضحة لهذا المفهوم، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (1-1): تعريف العدالة التنظيمية

اسم الباحث	تعريف العدالة التنظيمية
(Adams, 1963)	"اعتبرها بأنها المساواة ***Equity*** والتي تتضمن قيام الفرد بإجراء مقارنة معدل مخرجاته بالقياس إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين بالقياس إلى مدخلاتهم، وحيثما يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، في حين لا يتساوى المعدلان لا تتحقق العدالة التنظيمية ويشعر الفرد بالظلم"[2]
(Greenberg,1987)	"هي محاولات لوصف وشرح دور العدالة والإنصاف في المنظمات"[3]
(Moorman 1991)	" هي المصطلح المستخدم لوصف دور الإنصاف من حيث صلته مباشرة بمكان العمل"[4]
(Cropanzano& Greenberg, 1997)	"هي عبارة عن إدراك الأفراد لحالة الإنصاف داخل المنظمات"[5]
(AL-Otaibi, 2003)	" ادراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي"[6]
(درة،2008)	"درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات، والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة ضمن المنظمة"[7]
(Colquit&Rodell,2011)	"تشير إلى إدراك العدالة في بيئات صنع القرار وتخصيص الموارد"[8]

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على دراسات سابقة

*Stacey Adams : باحث أمريكي متخصص في علم النفس

** Greenberg: أستاذ العلوم الإدارية والموارد البشرية في كلية الأعمال بجامعة ولاية أوهايو، ألف العديد من الكتب والمقالات الصحفية، ويتخصص في المقام الأول بموضوع العدالة التنظيمية.

[1]Cropanzano Russell, **justice in the workplace: from theory to practice**, vol. 2, lawrence Erlbaum Associates publishers, new jersy, London, 2001, P4.

[2]Adams, J. Stacy, **Inequity in social exchange**, Advances in experimental social psychology, vol.2, Academic Press, New York, 1965, p274.

[3]Greenberg Jerald, **Taxonomy of Organizational Justice Theories**, Academy of Management Review, Vol.12, No.1, 1987, p9.

[4]Moorman Robert H, **Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?**, Journal of Applied Psychology,Vol.76, No.6, 1991, P845.

[5] Cropanzano Russell, Greenberg Jerald, **Organizational Justice**, International Review of Industrial and Organizational Psychology, New York, Wiley, 1997, p03.

[6]Alotaibi Adam G, **The influence of organizational justice on employee attitudes in public organizations in the state of Kuwait**, Arab Journal of Administrative Sciences, Vol.10, No.3, 2003, P343.

[7]عمر محمد درة، **العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة**، الرضوان للنشر والتوزيع، مصر،2008، ص33.

[8]Colquitt Jason A, Rodell Jessica B**, justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical persepectives**, Academy of Management Journal, Vol. 54, No. 6, 2011, p1183.

إن العدالة التنظيمية كقيمة مهمة ومفهوم نسبي تعكس قضايا العدل في مكان العمل بالتركيز على حالة الانصاف والمساواة في توزيع المخرجات، وعدالة الاجراءات المستخدمة لتحديد توزيعات تلك المخرجات، والنزاهة والموضوعية في المعاملة التي يعامل بها من قبل رئيسه المباشر على المستويين الوظيفي والإنساني فهي ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقتهم الاجتماعية، وتؤثر بشكل مباشر على دوافعهم وجهودهم، لذا أصبح يعتمد عليها في تفسير العديد من المتغيرات المؤثرة على سلوك العاملين.

ومما سبق نجد للعدالة التنظيمية جملة من الخصائص التالية:

- العدالة التنظيمية مرتبطة مباشرة ببيئات العمل؛
- العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية التي تتحدد في ضوء عملية ادراك الفرد؛
- العدالة التنظيمية تشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية؛
- العدالة التنظيمية تشمل المستويين الوظيفي والإنساني؛
- العدالة التنظيمية تشير للمعاملة العادلة والمنصفة والأخلاقية للمرؤوسين.

المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم العدالة التنظيمية في الفكر الإداري

لقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمها، ومرتكزا مهما في مجالات البحوث التنظيمية التي ساهمت في فهم مواقف الناس وسلوكياتهم وقراراتهم وتجاربهم في مكان العمل كمتغير نفسي مهم في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وتم تطبيقها على مجموعة واسعة من القضايا التنظيمية مثل التوظيف، عملية الاختيار للموظفين، وتعيين المهام، وتخصيص المكافآت، وتقييم الأداء، وحل النزاعات والعديد من الجوانب التنظيمية المتعلقة بمفهوم العدالة التنظيمية.

الفرع الأول: نشأة مفهوم العدالة التنظيمية

يتفق معظم الباحثين في العدالة التنظيمية أن هناك ثلاث قضايا أساسية يبني عليها الأفراد شعورهم بالعدالة في المنظمة:[1]

- القضية الأولى: تتركز حول المخرجات التنظيمية للموظفين كالرواتب، والمكافآت، والحوافز، وعبء العمل ويستخدم مصطلح العدالة التوزيعية؛
- القضية الثانية: تتمحور حول الإجراءات والقوانين التي يتم من خلالها توزيع المخرجات التنظيمية كالرواتب، وعبء العمل بين الموظفين، ويطلق على هذا النوع من العدالة مصطلح العدالة الإجرائية؛

[1] بندر كريم أبو تايه، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد20، العدد2، 2012، ص ص150-151.

- أما القضية الثالثة: فتتمركز حول المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد المتأثرون بالقرارات أثناء تعاملهم مع صانعي تلك القرارات، وفيما إذا كانت هذه المعاملة مبنية على الاحترام والتقدير والكرامة، وتندرج ضمن مصطلح العدالة التفاعلية.

فقبل عام 1975 كانت دراسة العدالة التنظيمية تتعلق أساسا بالعدالة التوزيعية التي تعود جذورها إلى أعمال *Adams* عام 1965 الذي استخدم نظرية التبادل الاجتماعي كإطار لتفسير وتقييم العدالة التنظيمية ومن وجهة نظر الباحث فإن ما يثير قلق الناس ليس المستوى المطلق للنتائج بحد ذاتها، ولكن ما إذا كانت تلك النتائج عادلة أم لا، واقترح أن إحدى الطرق لتحديد عدالة النتائج هي حساب نسبة مساهمات الفرد أو مدخلاته (على سبيل المثال: التعليم، الذكاء، والخبرة...إلخ) إلى نتيجته، ثم مقارنة تلك النسبة مع مقارنة أخرى ليتضح بذلك مستوى العدالة التوزيعية، وعلى الرغم من أن المقارنة بين النتيجتين تمنح لنظرية *Adams* عنصرا "موضوعيا" إلا أنه من الواضح أن هذه العملية كانت ذاتية تماما.[1]

وفي منتصف السبعينيات بدأ الباحثون يدركون أن الناس ليسوا مهتمين فقط بإنصاف النتائج، ولكنهم قلقون أيضا بشأن نزاهة العملية التي تؤدي إلى تلك النتائج[2]، واستمدت الموجة الثانية لأبحاث العدالة التنظيمية من نظرية (*Thibaut & walker, 1975*) للعدالة الإجرائية في النظام القانوني، حيث جادلا بأن إجراءات تسوية المنازعات الخاصة بطرف ثالث (مثل التحكيم والوساطة) لها مراحل عملية وقرارات في البحث في إعدادات قاعة المحكمة، وميزوا نزاهة الحكم الذي يحدث في مرحلة القرار عن نزاهة العملية التي أسفرت عن الحكم، ولقد قاموا بقياس مستويات التحكم في العملية المتنازع عليها (أي القدرة على التعبير عن حجج وآراء الشخص أثناء الإجراء) والسيطرة على القرار (أي القدرة في التأثير على النتيجة نفسها)، وأظهرت نتائجهم أنه طالما كان المتنازعون قادرين على التأثير في العملية فقد كانوا على استعداد للتخلي عن السيطرة على القرار، بمعنى آخر من المحتمل أن ينظر إلى الإجراء على أنه منصف عندما يكون لدى الأشخاص التحكم في العملية، سواء كان لديهم سيطرة على نتائج القرار أم لا، وهذا ما يعرف باسم "تأثير الصوت" ، أو "تأثير العملية العادلة".[3]

[1]Colquitt Jason A, et al, **Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research**, Journal of Applied Psychology, Vol.86, No.3, 2001, P426.
[2]Neil Anderson, et al, **Handbook of Industrial Work & Organizational Psychology**, Vol. 2, SAGE Publications, 2001, P146.
[3]Zhou Jiang, **A Cross-Cultural Study of the Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment: China- South Korea and Australia**, thesis doctorat Unpublished, Macquarie University, 2014, pp19-20.

وعلى الرغم من أن مفهوم *(Thibaut & walker)*عام 1975 للعدالة الإجرائية أدخل عنصرا جديدا في البحوث المتعلقة بالعدالة التنظيمية، فإن عملهم يركز في المقام الأول على ردود أفعال الناس في السياقات القانونية، الأمر الذي أدى بـ *Laventhal وزملاؤه* عام 1980 بتوسيع مفهوم العدالة الإجرائية إلى سياقات غير قانونية في قائمة تضم ستة معايير يجب الوفاء بها قبل اعتبار الإجراء عادلا أم لا، إذ يجب تطبيق الإجراءات بشكل متسق بين الناس وعبر الزمن، وأن تكون خالية من التحيز، وتتصف بالمعلومات الدقيقة المستخدمة في اتخاذ القرارات، ولديها بعض الآليات لتصحيح القرارات المعيبة أو غير الدقيقة، وتتوافق مع المعايير الأخلاقية الشخصية أو السائدة، وضمان أخذ آراء الجماعات المختلفة المتأثرة بالقرار بعين الاعتبار.[1]

حتى منتصف الثمانينات ركز باحثوا العدالة الإجرائية في المقام الأول على الخصائص الهيكلية لإجراءات اتخاذ القرارات الرسمية ولم يولوا سوى القليل من الاهتمام للطبيعة الشخصية لتلك الإجراءات[2]، ومع ذلك وسع *(Bies & Moag)* عام 1986 مفهوم العدالة الإجرائية من خلال دراسة الجوانب الشخصية لها والتي وصفها بالعدالة التفاعلية[3]، مما أحدث تقدما في أدبيات العدالة التنظيمية من خلال تركيز الانتباه على أهمية جودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد عند تنفيذ الإجراءات.[4]

وعلى الرغم من أن بعض الباحثين يعتبرون العدالة التفاعلية بنية أحادية البعد، يرى آخرون أن لها بعدين منفصلين: العدالة الشخصية والعدالة المعلوماتية، فالعدالة الشخصية هي مدى معاملة العمال بحساسية وكرامة واحترام من قبل المشرفين عليهم وزملائهم، في حين تشير العدالة المعلوماتية إلى المدى الذي تقدم فيه السلطات التنظيمية تفسيرات كافية حول الإجراءات والنتائج التي تؤثر على العاملين.[5]

الفرع الثاني: العدالة التنظيمية في الفكر الإداري

إن المتتبع لمسيرة الفكر الإداري المعاصر يجد أن هناك اهتماما وتركيزا واسعا على موضوع العدالة التنظيمية من خلال جهود ودراسات العديد من الباحثين الذي كتبوا في مجالات الإدارة ووظائفها ونظرياتها ومداخلها، فقد تناولتها معظم المدارس الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر كونها تتوقف عليه درجة وكفاءة وفعالية العامل والمنظمة على حد سواء، ويمكن تقسيم المداخل النظرية التي عالجت العدالة داخل التنظيم إلى:

[1] Arlene Ramkissoon, **the moderating role of interactional justice on the relationship between justice and organizational citizenship behavior**, thesis doctorat Unpublished, Nova Southeastern University, 2016, p29.
[2] Greenberg Jerald, Colquitt Jason A, **Hand Book of organizational justice**, library of congress cataloging –in publication data, USA, 2005, P29.
[3] Neil Anderson, et al, **op. cit**, P146.
[4] Colquitt Jason A, et al, **op.cit**, pp426-427
[5] Chang Christopher S, **relationships of Organizational Justice and Organizational constraints with performance: A meta-analysis**, thesis doctorat Unpublished, Bowling Green State University, 2015, p11.

1. المدخل النظري الكلاسيكي: تقوم المدارس الكلاسيكية على افتراض أساسي هو أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي، بمعنى آخر أن قوة ارتباط العامل بالمنظمة تتحد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه نتيجة التحاقه بالمنظمة واستمراره بها[1]، ويتضمن ثلاث مداخل أساسية:

- العدالة في التنظيم البيروقراطي: اقترح *Max weber* [*] نموذج التنظيم البيروقراطي الذي بني على افتراض تكوين منظمات نموذجية ومثالية عادلة على أساس من المنطق والنظام والسلطة والوظيفة، وأسبغت البيروقراطية البعد القانوني على العدالة في المنظمة، حيث يرى أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم، والموضوعية بدلا من الشخصية، والترقية على أساس الجدارة وليس الاقدمية مما يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة المنظمات وتحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية[2].

- العدالة التنظيمية في نظرية الإدارة العلمية: يعتبر مدخل الإدارة العلمية الذي اقترحه *F.Taylor* [*] بداية التفكير الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية فقد استهدفت دراسته تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة عن طريق البحث في كيفية تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت، ولقد قدم رائد الإدارة العلمية الحديثة مجموعة من المبادئ تسهم في تحسين الكفاية الإنتاجية وتحقيق العدالة التنظيمية منها:[3]

- تصميم طريقة وحيدة ومثلى للعمل؛
- الاختيار السليم للعاملين وبطريقة عادلة ووضعهم في المكان المناسب؛
- تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال؛
- وضع نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة بما يتناسب مع طبيعة العمل والإنتاج.

- العدالة التنظيمية ونظرية مبادئ الإدارة: تفترض نظرية مبادئ الإدارة التي قدمها العالم الفرنسي *Henry Fayol* [*] أن السيطرة على السلوك الإنساني تتأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء، واعتبرت أن جميع النشاطات تتطلب بدرجات متفاوتة القيام بخمس وظائف أساسية وهي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة، كما وضع *Fayol* أربعة عشر مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة، وتعكس الدراسة المتأنية لتلك المبادئ الإدارية ارتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية ومن بين هذه المبادئ نذكر:[4]

---

[1] عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2006، ص65.

[*] ***Max weber(1864-1920):*** كان عالما ألمانيا في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث، درس الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية.

[2] عادل محمد زايد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 71-72.

[3] حمزة معمري، **مرجع سبق ذكره**، ص56.

[*] ***Henri Fayol (1841-1925):*** فرنسي الأصل أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، عمل كمهندس تعدين، كما عمل مديرا تنفيذيا لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام1916 .

[4] عادل محمد زايد، **مرجع سبق ذكره**، ص 73

- **تقسيم العمل:** يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، مما يزيد من كفاءته ويؤدي بشكل مباشر في التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته الوظيفية؛
- **الأجر المناسب:** الفرد لابد أن يشعر أن الأجر الذي حصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله، وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع؛
- **الترتيب:** لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة في مكانها الصحيح والمناسب؛
- **المساواة:** كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية؛
- **التأديب:** المنظمة الناجحة هي التي تستطيع توحيد جهود عمالها، ومع ذلك تبقى العقوبات أمر ضروري لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تمييز؛
- **المبادرة:** لابد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار؛
- **المصلحة العامة:** الأولوية للصالح العام وليست المصالح الفردية، ويعتبر هذا المبدأ من أهم أركان العدالة التنظيمية؛
- **روح الفريق:** يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

إن الرؤيا الكلاسيكية للعدالة التنظيمية تبنى على أساس زيادة كفاءة المنظمة، وهو الطريق لتحقيق العدالة للعاملين، ومن هذا المنطق تحدد العدالة التنظيمية بأنها عدالة معيارية تصف الوضع الأمثل من خلال تحديد مجموعة من المبادئ العامة التي يتم من خلالها تحقيق العدالة التنظيمية، غير أن هذه النظرة تعرضت لجدل كبير في كيفية تحقيق العدالة التنظيمية وذلك للأسباب التالية:[1]

- **الإنسان ليس آلة:** افترض المدخل الكلاسيكي أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي، وبالتالي فإن المصدر الأساسي للعدالة التنظيمية هو شعور العامل بالحصول على عائد مادي مناسب، غير أن مفهوم العدالة التنظيمية يتعدى في كثير من الأحوال مجرد مفهوم العائد المادي، وان الإنسان هو كائن اجتماعي في المقام الأول؛
- **لا يوجد نموذج أمثل للعدالة التنظيمية:** إن النماذج التي اقترحها المدخل الكلاسيكي ما هي إلا نماذج مثالية كما أنه من الصعب أن يوجد نموذج واحد قابل للتطبيق على كافة المنظمات باختلاف أشكالها وأحجامها لأن العدالة التنظيمية يمكن أن تتأثر بالعديد من العوامل الخارجية كالمتغيرات الثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع، والمتغيرات السياسية والاقتصادية؛

[1] عمر محمد درة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص87-88.

- **التخصص وتقسيم العمل يقتل روح الإبداع:** إن تخصص الفرد في أداء أجزاء بسيطة جدا من إجمالي عمليات المنظمة يصيب بالاكتئاب والملل ولا يدعم روح التجديد والابتكار، وان مثل هذا الشعور يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على قدرة الفرد على العطاء داخل المنظمة مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته ومن ثم انخفاض شعوره بعدالة التوزيع؛
- **تجاهل أثر البيئة الخارجية على العدالة التنظيمية:** طبقا لافتراضات المداخل الكلاسيكية فإن العدالة التنظيمية تتحقق نتيجة جهود تنظيمية داخلية تعكس قدرة الإدارة على استغلال مواردها لتحقيق المصالح المشتركة، ويغفل هذا الافتراض نقطة مهمة أن المنظمات كيانات بيئية تتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر فيها، وعليه فإن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية إنما يتأثر إلى حد كبير بطبيعة المتغيرات البيئية التي تتفاعل معها بشكل مستمر.

2. مدخل العلاقات الإنسانية والسلوكية: لقد ركز مدخل العلاقات الإنسانية على أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى لتحقيق ذاته من خلال العمل، ويمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية، فقد أضاف بعدا جديدا يتمثل في عدالة التعاملات، على افتراض أن العدالة التنظيمية تقوم على احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى، ووضع أسس لحلها، كذلك أكدت على أهمية التركيز على مصالح العمال لتلتقي مع مصالح المنظمة، وأن لا يكون أحدهما على حساب الآخر مما يجعل العامل يدرك وجود العدالة والمساواة وعدم الإجحاف في حقوقه ضمن معادلة مشتركة، فبدلا من أن يكون الفرد متلقيا للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة، فإن الفرد يلعب دورا مهما في تحديد الملامح الأساسية للعدالة التنظيمية من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بالعدالة داخل المنظمة.[1]

أما المدرسة السلوكية فقد دعت إلى العدالة في المعاملة وتكافؤ الفرص في العمل والاستخدام والأجور وحقوق العاملين بغض النظر عن العرق واللون أو الجنس أو الدين[2]

3. مدخل النظم المفتوحة: يقوم هذا المدخل على افتراض رئيسي وهو النظرة الشمولية للمنظمة والتفاعل مع البيئة الخارجية، وتنبع أهمية النظم المفتوحة في التأكيد على أهمية تحليل مصادر العدالة التنظيمية المتأتية من البيئة الخارجية، لأن عجز المنظمة عن تفهمها لمصادر العدالة يمكن أن يؤثر تأثيرا سلبيا على إحساس بالعدالة التنظيمية، ويمكن تحديد طبيعة الارتباط المباشر بين مفهوم النظم المفتوحة والعدالة التنظيمية من خلال إدراك بعض الخصائص التالية:[3]

- **الوعي البيئي:** تؤكد هذه الخاصية أن العدالة التنظيمية هي جزء من العدالة العامة السائدة في المجتمع؛

[1] عادل محمد زايد، **مرجع سبق ذكره**، ص73.
[2] حمزة معمري، **مرجع سبق ذكره**، ص57.
[3] عمر محمد درة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص89-90.

- **التغذية العكسية:** تتلقى النظم المفتوحة بصفة دورية معلومات من البيئة الخارجية في شكل تغذية عكسية والتي تساعد المنظمة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، وتساعد التغذية العكسية على تحقيق كل أنواع العدالة التنظيمية خاصة عدالة الإجراءات؛
- **خاصية الدورية:** تمثل مخرجات نظام معين مدخلات لنظام آخر، وتؤكد هذه الخاصية حقيقة أن النظام الكلي للعدالة التنظيمية يتحقق من مجموعة نظم فرعية لها؛
- **الاندثار السلبي:** يقصد بها اتجاه المنظمات نحو الاضمحلال والخروج من سوق العمل، ولا شك أن تلك العمليات صاحبها العديد من الجوانب التي أثرت بشكل مباشر على احساس العاملين بالعدالة التنظيمية خاصة عدالة الاجراءات المتبعة في انهاء خدمات العاملين؛

وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن كل المداخل سابقة الذكر تسعى إلى تحقيق العدالة التنظيمية من خلال أساليب إدارية معينة، فنجد المداخل الكلاسيكية أرست مجموعة من المبادئ الإدارية العامة التي تؤثر بشكل مباشر على كل أنواع العدالة التنظيمية على افتراض الرشد والعقلانية، فالبيروقراطيون رأوا أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال تطبيق الإجراءات والقواعد الصارمة داخل المنظمة، في حين أن المدرسة العلمية اعتمدت على الأسلوب العلمي لتطبيق العدالة التنظيمية من خلال تحديد المهام، وتوزيع الصلاحيات، واختيار العاملين، وتحديد نظام الأجور...إلخ، بينما نظرية المبادئ الإدارية فقد وضعت مجموعة من المبادئ العادلة للأجور والمكافآت ضمانا لزيادة كفاءة العمل وتحقيق رضا العامل مما يؤكد أهمية عدالة التوزيع التي تنعكس بشكل مباشر على نظم الأجور والحوافز، غير أن مدخل العلاقات الإنسانية أضاف بعدا جديدا على افتراض أن الفرد كائن اجتماعي بطبعه، وأن أسلوب تعامل الرئيس مع مرؤوسه لا يقل أهمية عن الأجر المناسب وبذلك أكدت على بعد التعاملات، أما مدخل النظم المفتوحة فقد جاء ليكمل وجهات نظر العدالة التنظيمية في المداخل السابقة بالتأكيد على العدالة الخارجية، وبصفة عامة فإن اختلاف الأساليب المستخدمة إنما يؤكد حقيقة أن للعدالة التنظيمية وجوها مكملة لبعضها البعض مما يساعد هذا التكامل على رؤية أفضل للعدالة التنظيمية.

المطلب الثالث: أهمية العدالة التنظيمية ومبادئها

لقد زاد الاهتمام خلال العقود الماضية بمفهوم العدالة التنظيمية، باعتبارها إحدى المتغيرات التنظيمية ذات الأثر البالغ على سلوكيات الأفراد، فهي أداة إدارية فعالة تعتمد عليها المنظمات التي تحاول التحول من مفهوم التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة والذي يؤمن بدرجة كبيرة بالابتكار وتوليد الأفكار، بالإضافة إلى أن مراعاة العدالة التنظيمية إنما يسهم في رفع مستويات أداء الأفراد نظرا لإتاحة الفرصة لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من ناحية وبين العاملين وبعضهم البعض من ناحية أخرى.[1]

[1] جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006، ص362.

الفرع الاول: أهمية العدالة التنظيمية

تنطلق أهمية العدالة التنظيمية من اعتبارها موضوعا مهما في أدبيات الإدارة، وعاملا له دلالاته في التأثير التنظيمي، ومفسرا لعديد من المتغيرات المؤثرة في سلوك العاملين في المنظمة، وهناك من أرجع أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين وهما:[1]

الأول: أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا؛
الثاني: أن الأفراد يريدون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم.

وعلى العموم تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:[2]

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدا هاما من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة؛

- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعدا هاما يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، وكيفية حل المشكلات المترتبة؛

- إن العدالة التنظيمية تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية، والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول المعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية؛

- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي؛

- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة؛

- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي؛

[1] أحمد جابر حسين علي، **الإحباط الإداري الأسباب والعلاج**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص31.
[2] عمر محمد درة، **مرجع سبق ذكره**، ص56.

- تعتبر العدالة التنظيمية أساسا للأداء المميز للمنظمات وتحقيقا لرضا الأفراد العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيارات التوظيف، الأجور المتكافئة.[1]

في حين أثبتت الدراسات بأن أهمية العدالة التنظيمية تنبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر العناصر الإدارية الأخرى، حيث يترتب على عدم العدالة التنظيمية ممارسة العمال لسلوكيات ضارة تمثل خطورة على المنظمة، وتوصلت الدراسات إلى:[2]

- **بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية:** إن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي، انخفاض جودة الأداء، نقص التعاون مع زملاء العمل، ضعف وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية؛

- **بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية:** فقد توصلت الدراسات إلى أن عملية صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من التتابعات التنظيمية السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة، نقص الرضا الوظيفي، انخفاض الانتماء التنظيمي؛

- **بعد العدالة التفاعلية:** فقد أشارت الدراسات أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية (المكون الأول لعدالة التعامل) يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل.[3]
كما أكدت أن التوزيعات غير المواتية يتم استقبالها بشكل أفضل من جانب العاملين عند تقديم تفسيرات منطقية لها من قبل المنظمة (المكون الثاني لعدالة التعامل)[4]

الفرع الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية

إن للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ أهمها:[5]

- **مبدأ المساواة:** يتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة؛

- **مبدأ الإنصاف:** ويتمثل فيما يحصل عليه الأفراد في المنظمة ينبغي أن يتناسب مع مساهمتهم، ويجب ألا يشعر العمال أن مساهماتهم مقيمة بأقل من قيمتها أو غير مجزية؛

---

[1] حمزة معمري، **مرجع سبق ذكره**، ص55.
[2] عبد الملك أحمد المعمري، **العدالة التنظيمية وأثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة في محافظة تعز: دراسة ميدانية**، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (9 +10)، 2012، ص ص 18-19.
[3] عز الدين بن يحيى، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 4، العدد 10، 2017، ص243.
[4] عمر محمد درة، **مرجع سبق ذكره**، ص58.
[5] Hoy Wayne K, Tarter C. John, **Organization Justice in School: no Justice without Trust**, The International Journal of Educational Management, Vol .18, No. 4, 2004, pp 251-252.

- **مبدأ الإدراك:** إن العدالة التنظيمية تمثل حدثا عاما وحكما فرديا على حد سواء، وإن إدراك الفرد للعدالة والنزاهة هو مفتاح الرضا والولاء للمنظمة التي يعمل فيها، مما يساهم في الشعور العام بالعدالة التنظيمية؛

- **مبدأ التعبير عن الرأي:** مشاركة الأفراد في صنع القرار يعزز مدركات العدالة التنظيمية، لذا يجب على الرؤساء والمشرفين إشراك الأفراد في صياغة واتخاذ القرارات؛

- **مبدأ العدالة بين الأشخاص:** إن توفير معاملة كريمة ومحترمة من شأنها تعزيز أحكام العدالة في المنظمة، ويجب على الرؤساء السعي إلى أن يكونوا منفتحين في معاملتهم للأفراد، لأن المهارات الشخصية السليمة والتفاعلات الجماعية تؤدي إلى خلق الشعور بالثقة في الرئيس، والتي بدورها تعزز الشعور القوي بالعدالة التنظيمية؛

- **مبدأ الاتساق:** السلوك القيادي الثابت هو شرط ضروري لإدراك العدالة لدى المرؤوسين، والقيادة الفعالة تؤكد على ضرورة أن يتناسب سلوك القائد مع خصائص الموقف، فبعد العدالة الإجرائية يجب أن يوجهها الاتساق، فتطبيق القواعد واللوائح والسياسات يجب أن يكون تطبيقا عادلا ونزيها ومتسقا ومرنا آخذا بعين الاعتبار الاحتياجات الفردية والظروف الاستثنائية؛

- **مبدأ المساواة:** يجب أن يكون صنع القرار خاليا من المصلحة الذاتية وأن يتم تشكيله من خلال الغاية الجماعية للمنظمة، فلا يجوز أن تكون مصالح أي شخص لها الأسبقية على احتياجات الجماعة، ومعاملة الجميع على حد سواء لا يعني المساواة، فالأفراد لديهم احتياجات ومواهب متباينة، ولذلك فإن معاملة الجميع بشكل متشدد وصارم لا تمثل مساواة (العدالة)، وعليه فإن المعاملة المتوازنة المبنية على الحاجات ينبغي أن تكون مؤشرا لصنع القرار العادل، وأن تكون المصلحة الذاتية خاضعة للصالح العام؛

- **مبدأ التصحيح:** يجب تصحيح القرارات الخاطئة أو الضعيفة، ويعتمد مبدأ التصحيح على التغذية الراجعة والمعلومات الدقيقة على سبيل المثال: عندما يختلف الأفراد حول التقييم، يجب أن يكون هناك احتياطات ودلائل لمواجهتهم، فالأدلة الجديدة توجه إعادة تقييم الرئيس بطريقة عادلة ومتوازنة؛

- **مبدأ الدقة:** يجب أن تستند القرارات إلى معلومات دقيقة، وترتبط الدقة ارتباطا وثيقا بالتصحيح، فمبدأ الدقة يدعم الإحساس بالعدالة التنظيمية من خلال إيضاح أن القرارات تستند إلى أدلة سليمة وتعتمد على المشاركة؛

- **مبدأ التمثيل:** يجب أن تمثل القرارات مصالح الأطراف المعنية، فالقرارات التنظيمية تؤثر على العديد من العاملين في المنظمة؛

- **المبدأ الأخلاقي:** الأمانة الصدق والنزاهة والإخلاص والمساواة والحياد والجدارة بالثقة كلها تمثل معايير أخلاقية، وفي الواقع أن الالتزام بالمبادئ الأخرى للعدالة التنظيمية هو الالتزام بالمبدأ الأخلاقي للعدالة التنظيمية بالدرجة الأولى.

ومنه فإحساس الأفراد العاملين بالعدالة التنظيمية في مكان العمل يعتمد على سلوك الرئيس الذي يتماشى مع هذه المبادئ العشرة، فسلوك الرئيس الذي يكون عادلا وحساسا ومحترما ومتسقا وخاليا من المصلحة الذاتية وصادقا وأخلاقيا من المرجح أن يخلق شعورا للمعاملة العادلة والمتوازنة، علاوة على ذلك فإن مبادئ التعبير عن الرأي، والمساواة، والتمثيل من الأمور الحاسمة في محاولة تمكين العاملين من خلال مشاركة جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع القرارات، وتطبيق الإجراءات المبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة الخطأ، إنما ينمي الشعور بالثقة في الرئيس والمشرفين.

المبحث الثاني: مقاربات العدالة التنظيمية والنظريات المفسرة لها

استطاعت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية اختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة فقد أولى المنظرون اهتماما متزايدا بمسألة العدالة داخل المنظمة، وسعى كل منهم إلى دراستها وتقديم رؤية علمية حول الطريقة التي يتبعها العامل في تقييم مدى عدالة العوائد والإجراءات والمعاملة التي يتلقاها في محيط عمله.

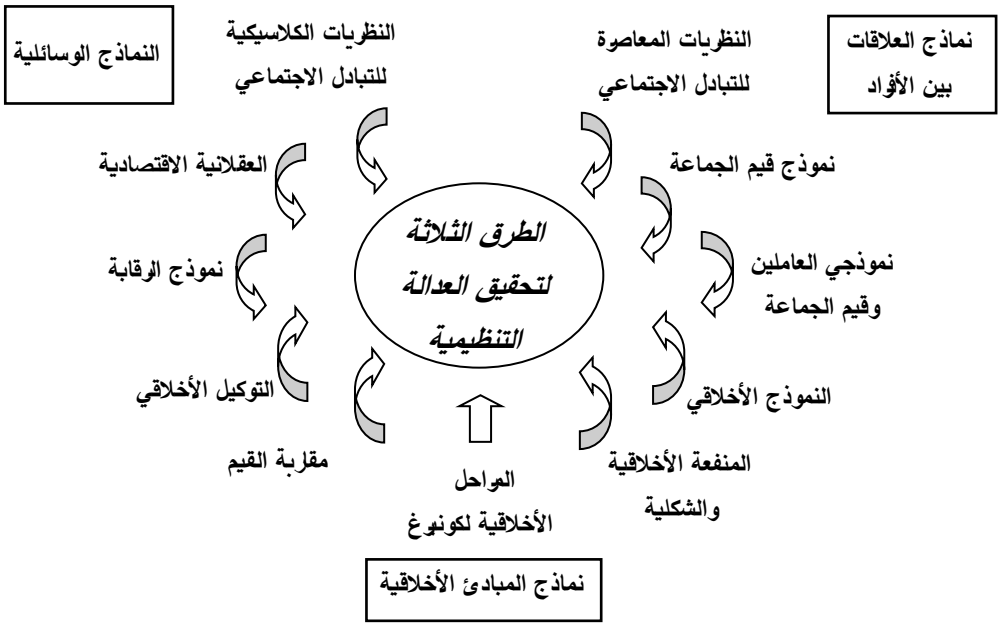
المطلب الأول: مقاربة دراسة العدالة التنظيمية في العمل

اتضح من دراسات العدالة التنظيمية أن هناك ثلاث مقاربات أساسية تناولت هذا المفهوم وعناصره من جوانب محددة وهي: المقاربة التوجيهية أو الوسائلية، مقاربة العلاقات بين الأفراد، ومقاربة المبادئ المعنوية وتشترك هذه المقاربات في ثلاث مراحل هي[1]:

1. بروز أشياء أو حدوثها في التنظيم أو محيطه؛
2. يتم تقييم هذه الأحداث أو الأشياء وفقا لمعايير أو قواعد؛
3. بناء على التقييم السابق، يحكم الفرد على أن الحدث عادلا أم لا.

وقد شكلت هذه المراحل الثلاث إطارا نظريا بسيطا لكنه جد ثري بالنسبة للأبحاث التي أتت فيما بعد، وقد اقترح (*Cropanzano& al, 2001*) نموذجا نظريا يضم المقاربات الثلاث كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (1-1): مقاربات فهم العدالة التنظيمية



Source: Cropanzano Russell, et al, **Three roads to organizational justice**, Research in Personnel and Human Resources Management, Elsevier Sciences, 2001, p10.

[1] رضا تير، **اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية في العمل: مقاربة العدالة التنظيمية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، الجزائر، 2006، ص107.

الفرع الأول: المقاربة الوسائلية *Instrumental approach*

تفترض المقاربة الوسائلية أن الأفراد يهتمون بالعدالة التنظيمية كوسيلة لتحقيق غاية معينة، ويرى الباحثون في مجال العدالة التنظيمية أن هذه الغاية تمثل مكسبا شخصيا، وبالتالي فإن ذلك يخضع للمصلحة الذاتية أو الشخصية لنظرية التبادل الاجتماعي، ومن وجهة النظر هذه يكون الفرد مهتما بمصلحته الذاتية إذا كان محفزا بزيادة في الأجر أو ترقية في منصب أعلى، ولا يكون مهتما بمصلحته الشخصية إذا كان مدفوعا بالإدماج الاجتماعي، وبناء على هذه الفرضية يمكن للفرد وفقا لهذه المقاربة التمييز بين ثلاثة نماذج مفيدة استخدمها باحثوا العدالة التنظيمية: نموذج العقلانية الاقتصادية، نموذج عملية المراقبة لـ *(Thibaut & Walker)*، والنموذج الكلاسيكي لنظرية التبادل الاجتماعي[1]، وفي مايلي شرح لهذه النماذج: [2]

- يعالج نموذج العقلانية الاقتصادية إدراكات الفرد للعدالة التنظيمية من حيث كسب أو خسارة أشياء مادية عن طريق اتخاذ قرار اقتصادي عقلاني ومحاولة إعادة التوازن في عملية مقارنة المدخلات بالمخرجات.

- أما نموذج عملية المراقبة لـ *(Thibaut & Walker)* سنة 1975 فيمثل مجموعة آليات تعتمد في تفسيرها لنموذج وآثار العدالة التنظيمية على فرضية أن الفائدة من الإجراءات العادلة في أنها تقود إلى الحصول على مخرجات ملائمة للفرد، ويقترح هذان الباحثان نوعين من المراقبة على الإجراءات، يساعد النوع الأول على الفصل في الشكاوى حول تطبيق الإجراءات، ويتمثل النوع الثاني في قرار تحديد وتخصيص المخرجات لأصحابها مع إمكانية اللجوء إلى طرف ثالث كمحكم بدليل، وبالتالي الأفراد يؤمنون بالقرار الناجم عن طريق المشاركة في اتخاذه، وسمح عمل *Sheppard* عام 1984 بتوسيع نموذج المراقبة لفهم أدبيات الصراع التنظيمي من خلال تطبيق النموذج فى حل النزاعات بشكل غير رسمي، وتم توسيعه أيضا بواسطة *(Folger & Konovsky and Cropanzano)* عام 1992 عندما حاول هؤلاء تطبيق نموذج التحكم على تقييم الأداء[3]

- أما نموذج التبادل الاجتماعي الكلاسيكي بقيادة *Blau* عام 1964 فيهتم بكيفية تشكيل الأفراد للعلاقات داخل التنظيم وكيفية انسياب السلطة في العلاقات، وحسب هذا النموذج يعتبر تشكيل "العلاقة" مهما لعملية التعامل الاجتماعي، كما أن هناك سببين لتكوين العلاقات الاجتماعية:

- **السبب الأول:** فيتمثل في السبب الاجتماعي ويقتضي بناء علاقات اجتماعية قد تفرز التزامات مستقبلية غير معروفة، الأمر الذي يزيد من الرغبة في تشكيل العلاقات؛
- **السبب الثاني:** فيتمثل في العامل الاقتصادي بدليل أن الفرد ينتظر عوائد نظير دخوله ومشاركته في هذه العلاقات.

[1] Cropanzano Russell, et al**, op.cit,** pp9-11.

[2] رضا تير، **مرجع سبق ذكره**، ص ص109-110.

[3] Cropanzano Russell, et al**, op.cit,** pp23-24.

وبالتالي يعتبر التبادل الاقتصادي عملية مبنية على حسابات يقوم بها الفرد عند إجرائه لعملية المقارنة بينما ينبني التبادل الاجتماعي على الثقة كعنصر هام في تشكيل العلاقات بين الأفراد في التنظيم.

الفرع الثاني: مقاربة العلاقات بين الأفراد *Interpersonal approach*

يؤكد بعض الباحثين أن العدالة التنظيمية باعتبارها عملية نفسية تمكن من إيجاد التجانس في فريق العمل وتزيد من احترام الأفراد للأنظمة والإجراءات، وكذا ترفع من درجة ولائهم نحو تنظيماتهم والمجتمع ككل، وباعتبار العدالة التنظيمية عملية اجتماعية فإنها تعبر عن مجموعة العلاقات اتجاه الآخرين، وتضم هذه المقاربة اتجاهين أساسيين هما: [1]

- نظرية التبادل الاجتماعي المعاصرة: فمن وجهة نظر العدالة التنظيمية تمكن المعاملة العادلة من خلق علاقات اجتماعية مفتوحة وقوية بين الأفراد في التنظيم (خاصة بالنسبة للمرؤوسين)، وفي هذه الحالة يرى هؤلاء أنفسهم ملزمين بدفع شيء ما للرئيس مقابل معاملتهم العادلة لهم، الأمر الذي يساهم في بروز السلوكيات الوظيفية الجيدة، وارتفاع الأداء وما إلى ذلك من باقي المخرجات كالعقد النفسي، الثقة، التبادل بين القائد والأتباع والدعم التنظيمي.

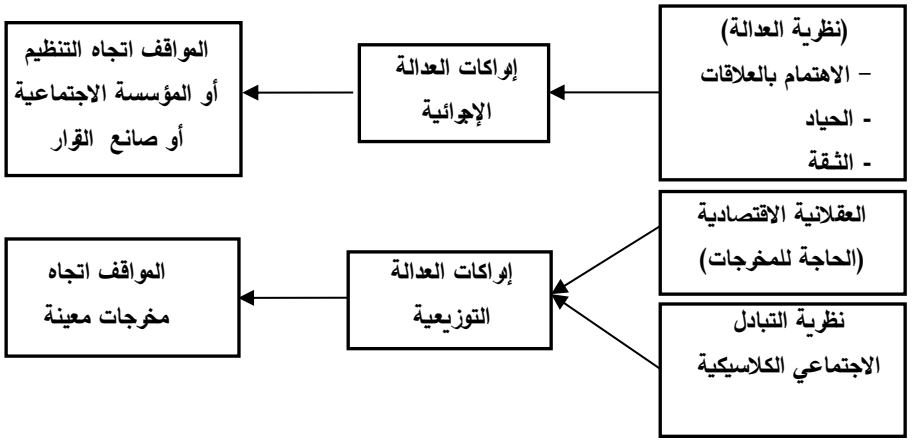
- نموذج قيم الجماعة: فيفترض هذا الأخير أن الأفراد يميلون للانضمام إلى جماعات العمل بقصد إشباع العديد من الحاجات كالارتباط، الأمان، الاحترام... إلخ، ويصف هذا النموذج كما هو موضح في الشكل رقم (1-2) أيضا العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية، ويبين أن القيم تتشكل عندما تطول العلاقات بين الأفراد، كما أن الانخراط في الجماعات هو السبيل الأفضل للحصول على المكانة الاجتماعية، وتقدير الذات، ولا يتم ذلك إلا بتوفر ثلاثة عناصر هي:[2]

- **الحياد:** مدى إدراك بعض السلطات لاستخدام إجراءات التوزيع التي تتسم بالحياد والنزاهة وتستند إلى الأدلة المناسبة؛
- **الجدارة بالثقة:** وتسمى أحيانا "الإحسان"، وتشير إلى أي مدى الذي تكون فيه السلطات مدفوعة بدوافع اللطف والنزاهة والاهتمام الحقيقي باحتياجات الآخرين؛
- **الاعتراف بالمكانة:** ويعبر عن المدى الذي تعامل فيه السلطات كل شخص بكرامة ولياقة واحترام لضمان الحقوق المستحقة لكل عضو في الجماعة.

[1] رضا تير، **مرجع سبق ذكره**، ص110.

[2] Cropanzano Russell, et al**, op.cit,** P64.

الشكل (1-2): تمثيل مبسط لنموذج قيم الجماعة



Source : Cropanzano Russell, et al, **op.cit**, p65.

الفرع الثالث: مقاربة المبادئ الأخلاقية *Moral principles approach*

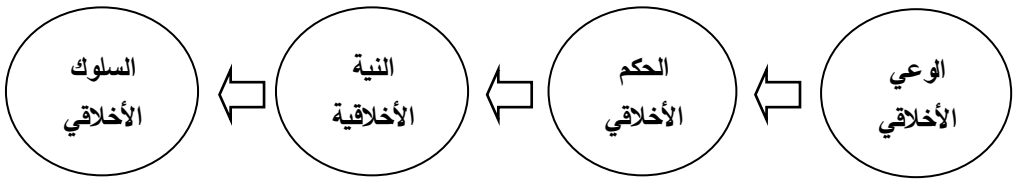
تبين لبعض الباحثين أن البحث في ميدان العدالة التنظيمية قد أهمل إلى حد ما المبادئ المعنوية والأخلاقية رغم وجود إطار فلسفي وعلمي مزدهر يسمح باستغلال نتائجه في خلق مقاربة جديدة للعدالة التنظيمية المبنية على الأخلاقيات لحد الآن، حيث اقتصرت نظرية العدالة في المنظمة على دراسة المكسب والخسارة (المقاربة الوسائلية)، أو العلاقات (المقاربة العلاقاتية)، الأمر الذي أدى ببعض الباحثين إلى النداء بإدماج الأخلاقيات المعنوية ضمن دراساتهم للعدالة التنظيمية، ذلك أن آثارها تظهر على المستوى المتوسط والطويل بالنسبة للأفراد، لكن الإشارة إلى أهمية الأخلاقيات والمبادئ المعنوية ليست جديدة فقد ألح *(Leventhal, 1976,1980)* على أهمية المعايير الأخلاقية في عملية إرساء العدالة التنظيمية، وجعل الأخلاق قاعدة مستقلة يتم من خلالها الحكم على العدالة الإجرائية، فإذا انتشرت الوساطة وسادت بعض القيم في مجتمع ما، وأصبحت لا تلقى الاستنكار والتحقير بالقدر الكافي، وتحولت من ظاهرة غير أخلاقية تمس بأمن ونظام المجتمع إلى أمور عادية يمارسها الأفراد دون لوم أو استنكار يذكر، فمن المتوقع أن يكون لذلك آثاره وانعكاساته السلبية على سلوك الأفراد[1]

وتسعى البحوث المتعلقة بالأخلاقيات إلى توضيح سبب تصرف السلطات بطريقة تتفق مع المعايير الأخلاقية المقبولة، حيث تم تحديد نموذج مكون من أربع مراحل متسلسلة لاتخاذ القرارات الأخلاقية[2] ، كما هو مبين في الشكل رقم (1-3) التالي:

[1] رضا تير، **مرجع سبق ذكره**، ص111.

[2] Colquitt Jason A, et al, **Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace**, 3rd edition, McGaw-Hill Irwin, New York, Americas, 2013, pp214-220.

الشكل (1-3): نموذج اتخاذ القرارات الأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على العرض السابق.

- **الوعي الأخلاقي:** يمثل الخطوة الأولى اللازمة لشرح سبب تصرف السلطة أخلاقيا، والذي يحدث عندما تدرك السلطة وجود مشكلة أخلاقية في موقف ما، أو مبدأ أخلاقي مناسب لظرف ما؛

- **الحكم الأخلاقي:** قد تدرك بعض السلطات أن هناك مشكلة أخلاقية موجودة في موقف معين، ولكن تكون غير قادرة على تحديد ما إذا كان مسار العمل صحيح أم خاطئ، فالحكم الأخلاقي يعكس العملية التي يستخدمها الأفراد لتحديد ما إذا كان مسار عمل معين أخلاقيا أو غير أخلاقي؛

- **النية الأخلاقية:** على افتراض أن السلطة تعترف بوجود مشكلة أخلاقية في حالة ما وتمتلك التطور الأخلاقي المعرفي لاختيار المسار الصحيح للعمل، فتظل هناك خطوة مهمة وهي رغبة السلطة في التصرف بشكل أخلاقي، فالنية الأخلاقية تعكس درجة التزام السلطة بمسار العمل الأخلاقي؛

- **السلوك الأخلاقي:** يمثل المرحلة الأخيرة لشرح سبب تصرف السلطة أخلاقيا، وهي محصلة المراحل السابقة لشرح سبب تصرف السلطات بطريقة أخلاقية أو غير أخلاقية، وتشير البحوث الحديثة إلى أن (76%) من العمال لاحظوا سلوكا غير قانوني أو غير أخلاقي في منظماتهم خلال الأشهر الـ 12 الماضية، وقد تكون هذه المعدلات الأساسية أعلى في بعض البلدان.

بالإضافة إلى هذا توجد عدة نماذج متطورة ضمن هذه المقاربة ومن بينها نموذج *Skitka* للوكالة المعنوية *(Skitka & Hutchinson, 2003)*، النموذج الأخلاقي (لروبير فولقر ،2001,1998)، نموذج المنفعة والشكلية الأخلاقية لـ *(brady 1985, 1990)* نموذج المراحل المعنوية لـ *(Kohlberg,1981)* ، وأخيرا نموذج القيم لـ *(Feather, 1991)* [1].

وكخلاصة للقول كلما كانت السلطات مدركة أخلاقيا، وكانت لديها حكم أخلاقي متطور، ولديها نية أخلاقية قوية، فمن الطبيعي أن تميل سلوكاتهم إلى القيم والمبادئ الأخلاقية السائدة، كما يجب أن تحرص هذه السلطات على إيلاء المزيد من الاهتمام لقواعد العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، لأن معاملة الأفراد العاملين بإنصاف هي في حد ذاتها فعل أخلاقي.

[1] رضا تير، **مرجع سبق ذكره**، ص 112.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

هناك أكثر من نظرية ساهمت في بناء وتأطير مفهوم العدالة التنظيمية، وسنقوم من خلال هذا المطلب بالتعرف على أهم هذه النظريات بالاعتماد على التصنيف الذي قدمه (*Greenberg,1987*) بالتركيز على بعدين رئيسيين هما:[1]

- بعد رد الفعل- الفعل المسبق *(Reactive-Proactive Dimension)*: تركز نظريات رد الفعل على محاولات الأفراد الهروب من ظروف الظلم أو عدم العدالة التنظيمية، بعبارة أخرى تختبر هذه النظريات ردود فعل الأفراد اتجاه حالات عدم العدالة التنظيمية المدركة، على نقيض من ذلك تركز نظريات الفعل المسبق على السلوكيات المصممة أو الموجهة لتعزيز العدالة التنظيمية أو محاولة تجنبها في المستقبل؛

- بعد المحتوى- العمليات*(Process-Content Dimension)*: تم تطوير هذا البعد بالاعتماد على المنظور القانوني الذي يميز بين الأحكام الصادرة وبين الطريقة التي تصدر بها هذه الأحكام، وهكذا فإنه من الممكن التفريق بين ما يتعلق بالعمليات وبين ما يتعلق بالمحتوى، فنظريات المحتوى تركز على المخرجات أو النتائج ذاتها مثل الأجور، الاعتراف... إلخ، لذا فإن نظرياته تهتم بالعدالة التوزيعية، أما نظريات العمليات فينصب معظم اهتمامها على كيفية تحديد تلك المخرجات أو النتائج، وبالتالي فهي تركز على الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها أي أنها تهتم بالعدالة الإجرائية.

ومن منظور بعدي العدالة التنظيمية يمكن تصنيف نظرياتها إلى قسمين: نظريات العدالة التوزيعية، ونظريات العدالة الإجرائية

الفرع الأول: نظريات العدالة التوزيعية

صنفت دراسة *(Greenberg,1987)* نظريات العدالة التوزيعية إلى نوعين أساسين نظريات محتوى رد الفعل، ونظريات محتوى رد الفعل المسبق وذلك على النحو التالي:

1. نظريات محتوى رد الفعل: وتركز هذه النظريات على كيفية استجابة وتفاعل الأفراد مع التوزيعات غير العادلة من المكافآت والموارد[2]، وتشتمل على أربع نظريات فرعية هي:

- نظرية العدالة *Equity theory* : تمثل نظرية العدالة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية، التي جاءت نتيجة لجهود بحثية قام بها أحد كبار الباحثين النفسيين ***Adams Stacy.J*** في شركة جنيرال الكتريك في إحدى مدن ولاية نيويورك الأمريكية أثناء عقد الستينات من القرن العشرين الماضي عندما نشر مقالته المعنونة "نحو فهم عدم المساواة " في مجلة (علم النفس غير الطبيعي والاجتماعي) في عددها الصادر عام1963،

[1] Greenberg Jerald, **op.cit**, pp 9-10.
[2] Ibid, p11.

واعتمد في نظريته على نظرية التنافر أو اللاانسجام الإدراكي *(Festinger, 1957)* التي تؤكد أنه كلما كان الشعور بانعدام العدالة كثيرا كلما أدى ذلك إلى زيادة التنافر أو عدم الانسجام[1] ، وقد أطلق على هذه النظرية عدة أسماء من بينها نظرية المقاربة الاجتماعية، نظرية التبادل أو المبادلة، نظرية المساواة أو العدالة[2]، وقد بنى *Adams* هذه النظرية على الفرضين التاليين:[3]

- أن الأفراد يكونون دائما في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية، بمعنى أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي، حيث أشار *Adams* إلى مصطلحين **الشخص** و**الآخر**، إذ يمثل مصطلح "الشخص" الفرد الذي ينظر إلى العدالة أو عدم العدالة، ويشير مصطلح "الآخر" إلى فرد أو مجموعة يستخدمها "الشخص" لإجراء مقارناته الاجتماعية على أساس المدخلات والنتائج، وقد عرف *Adams* المدخلات على أنها الصفات أو الخصائص التي يمتلكها الفرد مثل: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، التعليم، الخبرة، المهارة، الجهد والدافع، أما المخرجات فهي الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي مثل الأجور والمكافآت وزيادة السلطة وتحسن المركز الاجتماعي والمدح والتقدير والأمن الوظيفي...إلخ[4]؛
- إن الفرد مدفوع أساسا بمدركات عدم العدالة، أي أن استجاباته لظروف عدم العدالة أكثر منها لظروف العدالة، ويكون رد فعله اتجاه شعوره بعدم المساواة في اتجاهين إما شعوره بالغضب إذا أدرك أنه يحصل على أقل مما يستحق، أو الشعور بالذنب إذا أدرك أنه يحصل على أكثر مما يستحق، وهذا يخلق لديه حالة من التوتر تتناسب مع قوة عدم المساواة المدركة التي تعمل كقوة دافعة للبحث عن استعادة حالة المساواة.

ووفقا لنظرية العدالة فإن إدراك الفرد لعدم وجود العدالة سيحفزه إلى إعادة الشعور بالعدالة أو الحد من عدمها، وقد حدد *Adams* ستة نتائج سلوكية محتملة:[5]

- **تغيير المدخلات:** قد يزيد الفرد من مدخلاته إذا كانت منخفضة بالنسبة إلى مدخلات الطرف الآخر ونتائجه، من خلال زيادة جهوده في الوظيفة، أو تحسين جودة عمله، الحصول على تدريب أو تعليم إضافي، كما يمكن له التقليل من مدخلاته إذا كانت عالية بالنسبة لمدخلات الفرد المرجعي كأن يقلل من جهده وإنتاجيته؛
- **تغيير المخرجات:** قد يحاول الفرد تغيير مستوى المخرجات كأن يزيد نتائجه إذا كانت منخفضة بالنسبة لنتائج الطرف الآخر من خلال الحصول على زيادة في الأجور أو الحصول على مزايا إضافية؛
- **تشويه المدخلات أو المخرجات:** قد يقوم الأفراد بتحريف مدخلاتهم أو مخرجاتهم بالزيادة أو النقصان لإعادة الشعور بالعدالة التنظيمية؛

---

[1] Adams J. Stacy, **Toward an Understanding of Inequity**, Journal of Abnormal and Social psychology, Vol.67, No.5, 1963, p422.

[2] سارة زويتي، **مقاربة نظرية لمفهوم العدالة في العمل في ضوء بعض الدراسات**، مجلة آفاق للعلوم، العدد5، 2016، ص114.

[3] العربي فراح، **مرجع سبق ذكره**، ص65.

[4] Adams. J. Stacy, **Toward an Understanding of Inequity, op. cit**, pp423-424.

[5] Ibid, pp427-428

- **ترك مكان العمل:** قد يحاول الفرد ترك مكان العمل أو الحصول على نقل أو إعادة انتداب أو تغيب لإيجاد وضع جديد يمتاز بوجود حالة التوازن بين المدخلات والمخرجات؛
- **التأثير على الآخرين:** قد يحاول الفرد من تقليل مدخلات الآخرين، أو حثهم على المطالبة بمزيد من المخرجات، أو إجبارهم على ترك مكان العمل؛
- **تغيير موضوع المقارنة:** قد يغير الفرد الجماعة المرجعية التي يقارن نفسه معها.

وعلى الرغم من أن نظرية العدالة اعتبرت من أكثر النظريات مساهمة في التنبؤ بالسلوك التنظيمي، إلا أنها تعرضت لانتقادات كثيرة كونها تحتوي على مجموعة من المآخذ أهمها: [1]

- صعوبة تحديد وقياس بعض العوامل وعدم القدرة على اعتبارها من المدخلات أو من المخرجات مثل المسؤولية؛
- معايير اختيار الأشخاص للمقارنة ليست واضحة سيما فيما يتعلق بتحديد واجبات ومسؤوليات هؤلاء الأشخاص وطبيعة عملهم؛
- تعميم هذه النظرية يعتريه بعض الصعوبة خاصة أنها تعتمد على تقييم الشخص نفسه بالعمل مقارنة مع الآخرين، فمع التسليم بوجود فروقات فردية بين الأشخاص، فالشعور بعدم العدالة التنظيمية قد يدفع البعض لترك العمل بينما يكتفي الآخرين باختيار فرد آخر أو مجموعة أخرى لعقد مقارنات جديدة وهكذا؛
- تفترض هذه النظرية وجود علاقة طردية بين ما يقدمه الشخص للمنظمة وما يتحصل عليه، بمعنى كلما ارتفع أدائه لابد أن يصاحبه زيادة في العائد المادي والعكس، لكن في الواقع العملي قد تحتاج المنظمة اعطاء حوافز معينة حتى مع ثبات الأداء عند نقطة معينة، كما أن الفرد قد يزيد من أدائه أملا في الحصول على عوائد مادية لكن هذا قد لا يحدث؛
- ليس من السهولة بمكان التنبؤ بسلوك كل من الأفراد والمنظمة؛
- وجود قيود على نظرية العدالة التوزيعية وهو عدم جدواها في تحديد نوع الإجراءات التي ستنتج عن مقارنات مرجعية مختلفة.[2]

- نظرية التبادل الاجتماعي *Social Exchange Theory*: تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الباحث ***Blau*** عام1964، حيث بنى نظريته على افتراضين أساسيين:[3]

- طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فهو في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء

[1] عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي: المفاهيم- النظرية- التطبيقات**، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص125-126.

[2] Cropanzano Russell, et al, **Original contribution. Moral Virtues. Fairness Heuristics. Social Entities and Other Denizens of Organizational Justice**, Journal of Vocational Behavior, No.58, 2001, p167.

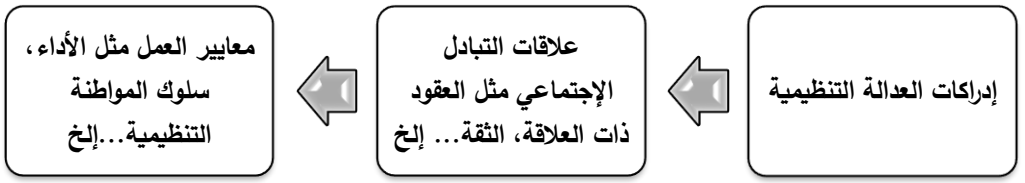
[3] Blau Peter M, **Exchange and Power in Social life**, Routledge, New York, 2017, pp 88- 95.

متبادل، بعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر(مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر(مدخلات الطرف الأول)، وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي؛

- عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراكه للعدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعا لأي عمل.

وفي بداية التسعينيات ومع أعمال ***Organ*** حول سلوك المواطنة التنظيمية، فقد أحرزت نظرية التبادل الاجتماعي نموا هاما وأصبح ينظر للتبادل الاجتماعي على أنه "**علاقة**" الأمر الذي أدى إلى تسمية هذا التطور بنظرية التبادل الاجتماعي المعاصرة، حيث قام الباحث بإعداد نموذج لسلوك المواطنة بناء على نظرية التبادل الاجتماعي، وافترض أن من أحد محددات هذا السلوك ادراكات الأفراد للعدالة التنظيمية، وبين *(Cropanzano & al)* أن النظرية المعاصرة للتبادل الاجتماعي قد استخدمت للبحث في مجالات متعددة كالعقد النفسي، سلوك المواطنة التنظيمية، القيادة، الدعم التنظيمي ، الثقة....[1]، وقد أكد هؤلاء على تبني هذه النظرية لإعادة دراسة العدالة التنظيمية وفقا للشكل(1-4) التالي:

الشكل (1- 4): النموذج المعاصر لنظرية التبادل الاجتماعي



Source: Cropanzano Russell, et al, **Three roads to organizational justice, op.cit**, p43.

- **نظرية الحساسية للعدالة التنظيمية *Equity Sensitivity Theory*** : لاختبار نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي قام *Greenberg* بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق أو القيم، فتوصل إلى أن الافتراضات الخاصة بهذه النظريتين لا تنطبق على هؤلاء الأفراد، بمعنى أن هؤلاء الأفراد لا يأخذون في اعتبارهم مفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية، كما أنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.[2]

واعتمادا على نتائج هذه الدراسة قام ***(Huseman &al)*** في عام 1987 بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة، ويعتبر هذا المفهوم نتاج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة إذ يأخذ في الحسبان المتغيرات

[1] Cropanzano Russell, et al, **Three roads to organizational justice, op.cit**, p44.

[2] حمزة معمري، **مرجع سبق ذكره**، ص82.

الفردية والنفسية، ويفترض أن الأفراد يسلكون طرقا متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظرا لاختلاف تفضيلاتهم (مدى حساسيتهم للعدالة)، ووفقا لهذه النظرية يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة التنظيمية هي: [1]

- **الشخص الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تكون نسب(المخرجات/ المدخلات) الخاصة بهم أقل من نظيرتها في الجماعة المرجعية، فالخيرون هم مجموعة من الأفراد المعطاؤون يتمتعون بروح المسؤولية الاجتماعية ورضاهم مستمد من تغليب مساهماتهم على ما يستحقونه من عوائد مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقون؛
- **الشخص الحساس للعدالة:** وهو الشخص الذي يمثل النمط السائد أو التقليدي في نظرية العدالة لـ *Adams*، حيث يسعى باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي عندما يتساوى معدل مدخلاته إلى مخرجاته مع معدل مدخلات ومخرجات نظرائهم في العمل، ويشعر بعدم العدالة التنظيمية في حال عدم تساوي نسب المقارنة، حيث يتولد لديه إما شعور بالذنب وذلك عندما تكون نتيجة مقارنة لصالحه(زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات)، أو الشعور بالغضب عندما تكون نتيجة مقارنة لصالح الجماعة المرجعية (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات)
- **الشخص غير الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد نسب مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه لا يقبل بنصيبه من الحياة ويسعى دائما للحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزامات، وغالبا ما يشعر بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي نسبة المعادلة أو كونها في غير صالحهم.

الشكل (1-5): فئات الأشخاص من زاوية الحساسية للعدالة

الخيرون *Benevolents*	الحساسون للعدالة *equity sensitive*	غير الخيرون *Entitleds*
الشخص $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} <$ الجماعة المرجعية $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$	الشخص $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} =$ الجماعة المرجعية $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$	الشخص $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} <$ الجماعة المرجعية $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$

Source : Husemen Richard C, et al, **op.cit**, p22.

[1]Husemen Richard C, et al, **Anew perspective on equity theory: the equity sensitivity construct**, academy of managment review, vol.12, No.2, 1987, pp 223-225.

- **نظرية الحرمان النسبي *Relative Deprivation Theory***: تعود أصول هذه النظرية إلى أعمال *(Sofer & al, 1949)* و*(Merton & Ross, 1968)* ، وأحرزت التقدمات الحديثة على يد *(Krosby, 1976)* و*(Martin,1986)*، حيث أشار *(Martin,*1993*)* أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة باعتبار أن النظريتين تفترضان مقارنة مساهمة ونواتج الأفراد مع مساهمات الآخرين ونواتجهم لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت، وتميز هذه النظرية بين نوعين أساسيين من الحرمان:[1]

- **الحرمان الذاتي الفردي:** ويعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، ويماثل هذا النوع الأحكام المستخدمة في نظرية العدالة؛
- **الحرمان الجماعي:** ويعتمد على المقارنات بين الجماعات، وفيه يشعر الفرد أن الجماعة الاجتماعية التي ينتمي إليها محرومة بسبب الخصائص العامة للجماعة، ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل: نسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة... إلخ، وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

2. نظريات محتوى رد الفعل المسبق: وتركز هذه النظريات على كيفية تحقيق الأفراد لتوزيع النواتج بصورة عادلة وتشمل نموذج حكم العدالة، ونظرية دافعية العدالة.

- **نظرية حكم (تقييم) العدالة *Justice Judgment Theory*:** تمثل هذه النظرية إحدى التوجهات الفكرية التي جاءت مختلفة عن نظرية العدالة التي ركزت على تصور العدالة المدركة عن طريق بعد واحد يحدد العدالة من حيث التناسب بين المساهمات والمكافآت، بمعنى أن إدراك الفرد يتأثر بقاعدة المساهمات التي تركز أن الأفراد الذين يقومون بعمل أفضل يجب أن يحصلوا على نواتج أعلى.

في حين قدم ***Leventhal*** مفهوما متعدد الأبعاد يمثل بديلا واضحا لنظرية العدالة، ودرس عدالة التوزيع من منظور الفرد الذي يقوم بالتوزيع وليس الذي يتلقى التوزيع[2]، وقد ناقش ثلاثة قواعد رئيسية للعدالة التوزيعية يستخدمها الأفراد للحكم على عدالة المخرجات التي يحصلون عليها وهي:[3]

---

[1] ياسر فتحي الهنداوي، **إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص161.

[2] Lee Hyung- Ryong, **An Empirical Study of Organizational Justice as a mediator of the Relationship among leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry**, thesis doctorat Unpublished, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, 2000, P23.

[3] Leventhal Gerald S, **What should be done with equity theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships**, New York, Plenum,1980, p3.

- **قاعدة المساهمات أو الجهد:** حيث تملي أن الأشخاص الذين لديهم مساهمات أكبر يجب أن يتلقوا نتائج أعلى بهدف الحصول على مستويات إنتاجية عالية؛
- **قاعدة الحاجات:** التي تملي على أن الأشخاص الأكثر احتياجا يجب أن يحصلوا على نواتج أكبر، بهدف تعزيز الرفاهية والمصلحة الشخصية؛
- **قاعدة المساواة:** التي تملي أن يحصل الجميع على نتائج مماثلة بغض النظر عن الاحتياجات أو المساهمات بهدف المحافظة على التوافق والانسجام داخل الجماعة.

ويفرض نموذج الحكم على العدالة سلسلة من أربع مراحل يقيم فيها الفرد عدالة النتائج:[1]

- **الترجيح:** في المرحلة الأولى من تقييم العدالة يقرر فيها الفرد قواعد التوزيع التي تنطبق عليها القوانين والأهمية النسبية للقواعد، ومقدار الوزن الذي يجب منحه له؛
- **التقدير الأولي:** أي تقدير مقدار وأنواع النتائج التي يستحقها المتلقي بناء على كل قاعدة من العدالة؛
- **مزيج القواعد:** الجمع بين النتائج المستحقة على أساس كل قاعدة؛
- **تقييم النتائج:** تقييم عدالة النتائج الفعلية للمستلم من خلال مقارنة النتيجة الفعلية بالنتائج المستحقة.

وحسب نموذج تقييم العدالة يقوم الأفراد بتقييم إجراءات التوزيع التي يستخدمها صناع القرار استنادا إلى الموقف بشكل اختياري، وبالتالي قد تتغير المعايير الأساسية للفرد لتقييم النزاهة في مواقف مختلفة على سبيل المثال: من شأن توزيع المكافآت العادلة أن تزيد من سلوكيات العمل الإيجابية للفرد إلى الحد الأقصى مثل أداء العمل على المدى الطويل، في حين أن تكافؤ المكافآت قد يعزز مستوى عال من الرضا والانسجام والتضامن بين أعضاء الجماعة، و ركز *leventhal* في بحثه حول العدالة نحو التوزيع ودور الموزع، وهو ما أثار أسئلة أساسية حول دور الموزع في مسائل العدالة التوزيعية.[2]

- **نظرية دافعية العدالة *Justice Motive Theory***: توضح هذه النظرية أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية كفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرضون لها، ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد، وأوضحت هذه النظرية أن هناك أربع طرق لتوزيع المخرجات أو المكافآت على النحو التالي:[3]

- التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء؛
- التوزيع المتوازن بالاعتماد على الإسهامات؛
- التوزيع المتساوي بغض النظر عن النتائج أو الإسهامات؛
- التوزيع الماركسي بالاعتماد على الاحتياجات.

[1] Lee Hyung- Ryong, **op.cit**, pp23-24.
[2] Ibid, P24.
[3] حمزة معمري، **مرجع سبق ذكره**، ص85.

ومن خلال العرض السابق لمجموعة من النظريات الخاصة بالعدالة التوزيعية يتضح أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع، فاختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات الموقفية كثقافة المجتمع وحجم المخرجات أو المكافآت، والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع.

الفرع الثاني: نظريات العدالة الإجرائية

مثلما صنف ***Greenberg*** نظريات العدالة التوزيعية إلى نظريات محتوى رد الفعل ونظريات محتوى رد الفعل المسبق، فقد صنف العدالة الإجرائية إلى نظريات عمليات رد الفعل ونظريات عمليات الفعل المسبق، وأوضح أن الاختلاف بين الصنفين يكمن في أن نظريات عمليات رد الفعل تركز على إجراءات حل النزاع، في حين أن نظريات عمليات الفعل المسبق فتركز على إجراءات التوزيع.[1]

1. **نظريات عمليات رد الفعل:** وتتمثل في:

- نموذج رقابة العملية *Process control Model*: يعتبر نموذج الرقابة الذي قدمة *(Thibaut & Walker, 1975)* بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل في مجال العدالة الإجرائية لأنها تقيم ردود فعل الأفراد لإجراءات حل المشاكل وعلاجها، وهي تتضمن نمطين من مدخلات القرار:[2]

- **رقابة العملية *Process control*** : تشير إلى قدرة الفرد في التعبير عن رأيه "*Voice*" خلال مرحلة العمليات التي تتضمنها علاج المشكلات (مرحلة ما قبل صدور القرار)؛
- **رقابة القرار *Dicision control*** : تشير إلى قدرة الفرد على الاختيار "*Choice*"، أي أن يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر (مرحلة صدور القرار).

2. **نظريات عمليات الفعل السبق:** وتشمل:

- نظرية تفضيل *التوزيع Distribution preference theory*: تعتبر نظرية أفضلية التوزيع التي قدمها كل من *(Leventhal, karuza & Fry's, 1980)* بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات الفعل المسبق، وتعد هذه النظرية تطويرا لنظرية تقييم العدالة، وتؤكد على أن إجراءات توزيع المخرجات والمكافآت يؤيدها أو يفضلها الأفراد إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والإنصاف[3]، وحدد *leventhal* سبعة عناصر من الإجراءات التوزيعية التي قد تؤدي إلى مكسب عادل وهي:[4]

[1]Greenberg Jerald**, op.cit**, P14.
[2]Thibaut John, Walker Laurens, **Procedural Justice: A psychological Analysis,** Erlbaum, Hillsdale, New Jersey, 1995, p128 .
[3]Marjorie Chan, **Organizational Justice Theories and Landmark Cases**, The Interntional Juornal of Organizational Analysis, Vol.08, No.01, 2000, p73.
[4] Leventhal Gerald S, **op.cit**, pp22-23.

- الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار؛
- وضع القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت المتاحة؛
- جمع المعلومات حول ردود فعل متلقي المكافآت أو المخرجات؛
- تحديد هيكل عملية اتخاذ القرار؛
- وضع الإجراءات الوقائية لمراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها؛
- وضع إجراءات الاستئناف التي تمكن الأفراد غير الراضين من التماس العدالة التنظيمية؛
- إنشاء الآليات اللازمة لتغيير إجراءات التوزيع إذا اتضح عدم عدالتها.

كما قدم *Leventhal* أيضا سنة 1980 ست قواعد للعدالة لتقييم إنصاف المكونات السبع لإجراءات التوزيع، حيث ينبغي أن تكون الإجراءات العادلة متسقة، خالية من التحيز، دقيقة، ممثلة لمصالح جميع الأطراف المعنية، قابلة للتصحيح، تتماشى مع المعايير الأخلاقية.[1]

- **نظرية النماذج *Models theory***: طور *(Lind &Tyler)* ثلاث نماذج لشرح العدالة الإجرائية ببعديها (الإجراءات الرسمية العادلة، وعدالة التعامل)، وفيما يلي شرح لهذه النماذج الثلاثة:[2]

- **نموذج المصلحة الذاتية:** يطلق على هذا النموذج أيضا مسمى (منظور الوسائل أو الأدوات)، حيث يقترح ما يلي:

✓ إن الإجراءات تستخدم كوسائل أو أدوات لتحقيق التوزيعات العادلة؛

✓ عندما يعمل الفرد بمفرده فإنه يبحث عن التحكم في القرار (القدرة على الاختيار) لأنه مهتم بتعظيم مصلحته الذاتية في شكل المخرجات أو المكافآت التي يحصل عليها، أما عندما يحتاج الفرد لأن يتعاون مع الآخرين في الجماعة لتحقيق المخرجات أو النتائج، فإن الاهتمام يتحرك من التركيز على التحكم في القرار إلى التحكم في العملية (القدرة على التعبير عن الرأي) لأن ما يهم الفرد هو الشعور بأن رأيه له صدى كآراء الآخرين.

- **نموذج القيم الجماعية:** تم تطوير هذا النموذج بالاعتماد على مفاهيم التماثل الجماعي*، حيث يفسر هذا تأثيرات التعبير عن القيم الجماعية في مرحلة ما قبل صدور القرارات، ويؤكد هذا النموذج على أن التماثل مع الجماعة وإجراءاتها يتحكمان في أداء الجماعة، فإذا نظر أعضاء الجماعة للإجراءات على أنها عادلة (أي أنها تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم أو تمكنهم من المشاركة في عمليات الجماعة) فإنهم يعظمون من قيمة عضويتهم في الجماعة، وحتى إذا كان التعبير عن الرأي لا يؤدي إلى الحصول على النتائج أو التوزيعات

[1] Cropanzano Russell, Stein. J. H, **Organizational Justice and Behavioral Ethics: Promises and Prospects**, Business Ethics Quarterly, Vol.19, No.2, 2009, P195.

[2] Tyler Tom R, Lind E. Allan, **A Relational Model of Authority in Groups**, Advances in Experimental Social Psychology, Vol.25, Academic Press, New York, 1992, pp138-140.

*التماثل الجماعي ويسميه البعض بالانتماء للجماعة ويظهر ذلك في التعبير الاعجابي بالجماعة والافتخار بها والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

المرغوبة، فإنه يدعم من مدركات العدالة الإجرائية لأن وظيفة التعبير عن القيم تعزز قيمة المشاركة الجماعية والانتماء إلى الجماعة.

- **نموذج علاقات السلطة في الجماعات:** يعد هذا النموذج صورة معدلة لنموذج القيم الجماعية، حيث ناقش ثلاثة مفاهيم مرتبطة بصاحب السلطة وتؤثر في مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية وهي:[1]

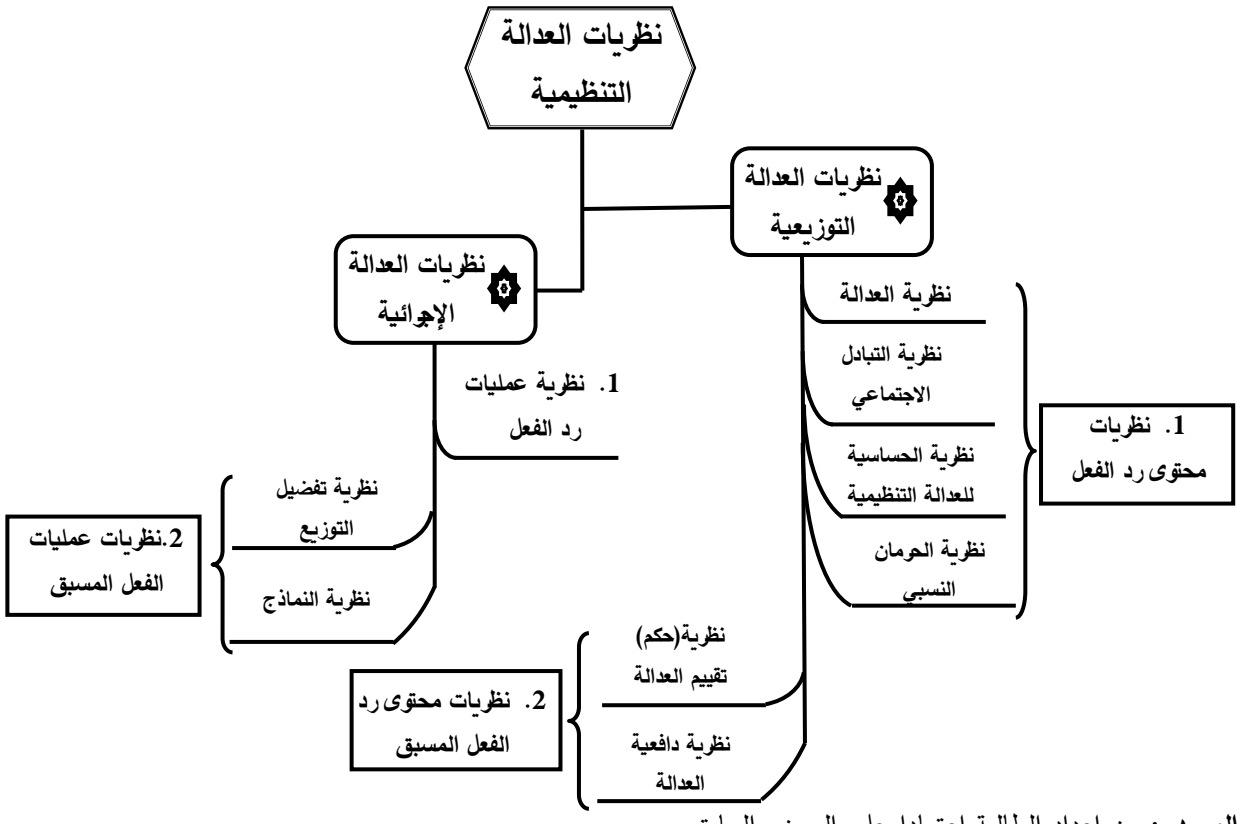
✓ **الثقة:** فيمكن قياس صاحب السلطة الجدير بالثقة من خلال نزاهته وأخلاقياته، فإذا كان يتصرف بعدالة ويأخذ في الاعتبار حاجات ووجهات نظر الافراد، فإنه يمكن الوثوق به؛

✓ **الحياد:** ويتم الحكم على حياد الرئيس من خلال اتخاذه لقرارات غير متحيزة بالاعتماد على الحقائق، وعدم التفرقة بين المرؤوسين في المعاملة؛

✓ **السمعة الحسنة:** فتشير الى تقدير المكانة التي يعطيها الافراد لصاحب السلطة، حيث ترتفع مكانة الرئيس كلما عامل المرؤوسين باهتمام وأدب مع احترام حقوقهم.

وبناء على ما سبق يمكن تلخيص نظريات العدالة التنظيمية في الشكل (1-6) أدناه:

الشكل (1-6): نظريات العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على العرض السابق.

[1] ياسر فتحي الهنداوي، **مرجع سبق ذكره**، ص170.

المبحث الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية

رغم أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري عام ينطبق على المنظمات، ورغم إمكانية التعامل معه على أنه مفهوم أحادي البعد، إلا أن طبيعته وأهميته تستدعي بالضرورة التعامل معه على أنه مفهوم ثلاثي الأبعاد (العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية)، حيث فرق كل من *(Thibaut & Walker)* بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، بينما أضاف كلا من *(Bies & Moag)* نوعا ثالثا من العدالة وهو العدالة التفاعلية، بالمقابل هناك من قسم العدالة التفاعلية إلى قسمين: العدالة المعلوماتية والعدالة الشخصية، وبالتالي أصبح عدد أنواع العدالة في هذه الحالة أربعة أنواع وهو ما سمي بالنموذج الرباعي[1]، إلا أن الأبحاث عموما استقرت عند الأنواع الثلاثة المذكورة سابقا، وأي أبعاد أخرى لا تعدوا عن كونها متعلقة بالأبعاد الثلاثة، لذا سيتم التركيز في بحثنا على الأبعاد التالية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات ، والعدالة التفاعلية) بناء على التقسيم الذي قدمه كل من*(Niehoff & Moorman ,1993)* [2].

المطلب الأول: العدالة التوزيعية *Distributive Justice*

تمثل العدالة التوزيعية البعد الأول من أبعاد العدالة التنظيمية، وترجع جذورها التاريخية لنظرية المساواة التي قدمها*Adams* عام 1963 لتكون نظرية البداية في بحث عدالة التوزيع بل العدالة التنظيمية بصفة عامة.

الفرع الأول: تعريف العدالة التوزيعية

- تشير العدالة التوزيعية حسب *(Folger,1989)* إلى "النزاهة المدركة لمبالغ التعويض التي يحصل عليها العمال"[3]

- أما *(Niehoff & Moorman, 1993)* فقد عرفها بأنها "العدالة التي يتم بها توزيع المكافآت"[4]، أي أنها تصف نظام مكافآت المنظمة.

- أما *(Colquit, 2015)* فاعتبر عدالة التوزيع" الدرجة التي تتبع بها نتائج القرار قاعدة الإنصاف"[5]

[1] Cropanzan Russell, Rupp Deborah E, **An overview of organizational justice: Implications for work**, 7th edition, New York, 2003, pp2-3.
[2] Niehoff Brian P, Moorman Robert H, **Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior**, Academy of Management Journal, Vol.36, No.3, 1993, P531.
[3]Folger Robert, Konovsky Mary, **Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions**, Academy of Management Journal, Vol. 32, No.1, 1989, P115.
[4] Niehoff Brian P, Moorman Robert H, **op.cit**, P531.
[5]Colquitt Jason A, et al, **Adding the In to Justice: A Qualitative and Quantitative Investigation of the Differential Effects of Justice Rule Adherence and Violation**, Journal of Applied Psychology, Vol.100, No. 2, 2015, P278.

وتعرف أيضا على أنها عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها العامل، وتتمثل في الأجور والحوافز، فرص الترقية، عدد ساعات العمل، وأعباء وواجبات الوظيفة.[1]

- ويقصد بها أيضا عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل، إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة.[2]

- تعرف العدالة التوزيعية بأنها القيمة العادلة للنتائج التي يتم الحصول عليها من الإجراءات التنظيمية.[3]

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن العدالة التوزيعية ينصب تركيزها على كيفية تخصيص صانعي القرار للموارد، وردود فعل الأفراد على نتائج تلك القرارات أي أنها تهتم بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته.

وقد أدخل بعض الباحثين نظرية المساواة في عالم العدالة التوزيعية[4]، ووفقا لهذه النظرية يكون الفرد مدفوعا للمحافظة على علاقة عادلة بالمقارنة مع الآخرين وتجنب العلاقة غير العادلة، حيث يقوم بإجراء مقارنة بينه وبين الآخرين داخل المنظمة، أو في المنظمات الأخرى التي تتشابه ظروفها مع ظروف المنظمة التي يعمل بها، وذلك من ناحية المخرجات سواء الأجور أو المكافآت أو الترقيات، وعلى أساس المقارنة يقرر الفرد مدى توافر العدالة التوزيعية في مكان العمل بتحقق النسب الآتية:[5]

- العوائد التي يحصل عليها الفرد من المنظمة = المساهمات التي يقدمها للمنظمة
- $\frac{\text{العوائد التي يحصل عليها من المنظمة}}{\text{المساهمات التي يقدمها للمنظمة}} = \frac{\text{عوائد الآخرين في نفس المنظمة}}{\text{مساهمات الآخرين في نفس المنظمة}}$
- $\frac{\text{العوائد التي يحصل عليها من المنظمة}}{\text{المساهمات التي يقدمها للمنظمة}} = \frac{\text{عوائد الآخرين في منظمات أخرى}}{\text{مساهمات الآخرين في منظمات أخرى}}$

[1] ماهر علي الخزاعي، **دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة: دراسة ميدانية على المشافي الجامعية بمدينة دمشق**، مجلة جامعة تشرين لبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد37، العدد1، 2015، ص489.

[2] راتب السعود، سوزان سلطان، **درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها**، مجلة جامعة دمشق، المجلد25، العدد(1+2)، 2009، ص202.

[3] Alotaibi Adam G, **Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait**, Public personnel management, Vol.30, No.3, 2001, p53.

[4] Kurian Deepu**, Organizational Justice: Why does it matter for HRD**, Journal of Organizational psychology, vol.18, N.02, 2018, p14.

[5] جودت العطوي، **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010، ص207.

وتتضمن العدالة التوزيعية جانبين أساسين هما:[1]

- **جانب مادي(هيكل التوزيعات):** ويعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت؛
- **جانب اجتماعي:** ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها الرئيس الفرد الذي يحصل على المكافآت.

الفرع الثاني: قواعد العدالة التوزيعية

تشير العدالة التوزيعية إلى النزاهة الواضحة لتوزيع الموارد من قبل المنظمة من خلال ثلاث قواعد أساسية:[2]

- **قاعدة المساواة:** تقوم هذه القاعدة على إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى، ففي حالة المساواة بينهما في الأجر فإن ذلك يعتبر خرقا لقاعدة المساواة؛

- **قاعدة النوعية:** تركز هذه القاعدة بأن يكون جميع الأفراد في المنظمة بغض النظر عن الخصائص الفردية متساوين في الحصول على المكافآت، حيث لابد أن توزع بناء على المعرفة والمهارة والإنتاجية بغض النظر عن الجنس أو اللون أو العرق؛

- **قاعدة الحاجة:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكان هناك عمال متزوجون ولديهم أطفال فإن المنظمة تقدمهم على العمال غير المتزوجين مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، فإن حصل العكس فإن العمال المتزوجون يشعرون بتجاوز قاعدة الحاجة.

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى التطورات القوية التي عرفتها نظرية العدالة والتي تخص اقتراح نماذج أخرى للتعامل مع الظاهرة الإدراكية، فقد أشار عدة باحثين إلى أن أحد الأساليب الواعدة لبناء نماذج العدالة التنظيمية من خلال تبني مفاهيم نظرية مدى **الحساسية للعدالة**، ووفقا لهذه النظرية ليس بإمكان العوامل الفردية والتنظيمية التقليدية كالجنس، السن، الحالة المهنية... إلخ التفسير بقوة الفروق في إدراك العدالة أو اللاعدالة باعتبارها عملية معرفية في الغالب، وقد طُرح مصطلح جديد يتمثل في حساسية الأفراد لحالة العدالة أو مدى تقبلهم لوجودها من عدمه، حيث ترى هذه النظرية أن الأفراد يمكن أن يصنفوا حسب مقياس الحساسية للعدالة (تمت الاشارة اليه في نظريات العدالة التوزيعية) إلى ثلاث مجموعات على النحو التالي:[3]

---

[1] أشرف عبد التواب عبد المجيد، زهور سمران مرزوق العوفي، **العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك**، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد80، 2016، ص350.

[2] Khaled M. K. Al-Hyasat, et al, **The Impact of the Organizational Justice on the Development of the Organizational Citizenship Behavior in Jordanian Press Organization**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.2, 2013, P216.

[3] رضا تير، **مرجع سبق ذكره**، ص115.

- يقع في وسط هذا المقياس الأفراد الحساسون للعدالة ويمثلون المجموعة التي تسلك غالبا السلوك الموصوف في نظرية *Adams* للعدالة عند النظر إلى مدخلاتهم ومخرجاتهم ومقارنتها بمدخلات ومخرجات المجموعة المرجعية؛

- ويقع على أحد طرفي المقياس ما يطلق عليهم المؤثرون على أنفسهم ويمثل هؤلاء الذين حددتهم النظرية السابقة على أنهم يفضلون غالبا أن تكون نتيجة مقارنة نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم مع النسبة الخاصة بالمجموعة المرجعية في صالح المجموعة المرجعية؛

- وعلى الطرف الآخر أو المقابل توجد مجموعة أخرى تدعى مجموعة الذاتيين أو الجشعين وهي التي تسلك غالبا سلوكا مخالفا لمجموعة المؤثرين.

المطلب الثاني: العدالة الإجرائية *Procedural Justice*

كانت الأبحاث الأولى في مجال العدالة التنظيمية مرتبطة فقط بمفاهيم العدالة التوزيعية، وفي أوائل سبعينيات القرن العشرين بدأ الباحثون يدعون أن تقييمات الفرد لقرارات التوزيع لا تتأثر بماهية المكافآت فحسب بل وأيضا بكيفية إجرائها[1]، وعليه ميز الباحثون بين إدراك العدالة الذي يركز على محتوى عدالة النتائج المحققة "مقاربة العدالة التوزيعية"، وتلك التي تركز على العمليات أي عدالة الوسائل المستخدمة لتحقيق تلك النتائج "مقاربة العدالة الإجرائية"[2].

الفرع الأول: تعريف العدالة الإجرائية

بحسب ما تعرضه دراسات العدالة التنظيمية فإن أول من أضاف مصطلح "العدالة الإجرائية" كل من *(Thibaut & walker,1975)* في منتصف السبعينات المشتق من الدراسات القانونية لتشير إلى قضايا الإنصاف المتعلقة بالأساليب والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد النتائج[3]، وأصبحت المكون الثاني وبهذا توسع مفهوم العدالة التنظيمية

- وحسب (*Folger,1977*): "العدالة الإجرائية تشير إلى الإنصاف المدرك للوسائل المستخدمة في تحديد المخرجات"[4]

[1]Lee Hyung- Ryong, **op.cit**, p28.
[2] Greenberg Jerald, **Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow,** Journal of Management, Vol.16, 1990**,** p400**.**
[3] Folger Robert, Cropanzano Russell**, Organizational Justice and Human Resource Management**, SAGE Publications Inc, Thousand Oaks, 1998, p26.
[4]Folger Robert, Konovsky Mary, **op.cit**, p115.

- وعرف كل من *(Greenberg & tylor, 1987)* العدالة الإجرائية على أنها "العدالة المدركة للوسائل المستخدمة في اتخاذ القرارات" [1]

- في حين أشار *(Neihoff & Moorman, 1991)* إلى أن" العدالة الإجرائية هي الدرجة التي تجعل المتأثرين بقرارات التخصيص أو التوزيع يكتشفونها أنها اتخذت وفقا للأساليب والمبادئ التوجيهية العادلة"[2]

- كما عرفها *(Lee, 2000)* بأنها تعني" العدالة المدركة للإجراءات والسياسات المستخدمة لصنع القرارات في مكان العمل"[3]

- أما *(Colquitt, 2004)* فميز في تعريفه بين العدالة الإجرائية والتوزيعية، حيث أشار إلى "العدالة الإجرائية بأنها عدالة عمليات صنع القرار، وإنها مختلفة عن العدالة التوزيعية والتي تعرف بأنها عدالة نتائج القرار"[4]

- وتعرف أيضا بأنها تلك الطرق التي تم تصميمها لتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها وفق معايير معتمدة في تقييم أداء العاملين.[5]

ومن جملة التعاريف السابقة نستنتج أن العدالة الإجرائية تشير إلى إدراك العامل لعدالة السياسات والإجراءات الإدارية المنظمة للعمليات التي تؤدي إلى نتائج القرار، فإذا شعر الفرد بعدالة الإجراءات المتخذة فإنه يستطيع الحكم على نزاهة القواعد والإجراءات المطبقة في المنظمة، والعكس إذا أدرك العامل عدم عدالة الإجراءات المتخذة فإنه يستطيع الحكم على عدم نزاهة الاجراءات المطبقة.

وحتى تكتسب الإجراءات التنظيمية صفة الموضوعية والعدالة لابد لها من توفر شرطين هما:[6]

- أن يقوم الطرفان المتأثران بالإجراءات وهما (الإدارة والعاملون) في المنظمة بالاتفاق على الأسس الموضوعية التي تبنى عليها صياغة الإجراءات؛

- قيام الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والشروحات المطلوبة عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

---

[1] Greenberg Jerald, Tylor Tom R, **Why Procedural Justice in Organizations?,** Social Justice Research, Vol.1, No.2, 1987, P129.

[2] Niehoff Brian P, Moorman Robert H, **op.cit,** P531.

[3] Lee Hyung- Ryong, **op.cit**, p28.

[4] Colquitt Jason A, **Does the Justice of the One Interact With the Justice of the Many? Reactions to Procedural Justice in Teams**, Journal of Applied Psychology, Vol.89, No.4, 2004, P633.

[5] عبد الكريم السكر، **أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد1، 2013، ص39.

[6] **نفس المرجع السابق**، ص39.

الفرع الثاني: جوانب العدالة الإجرائية

يرى كل من *(Greenberg & Baron)* أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما:[1]

1. **الجانب الهيكلي:** ويتعلق بالكيفية التي من خلالها تم صنع القرارات، وحتى تبدوا هذه الطريقة عادلة يجب مراعاة ما يلي:

- أن يكون للعاملين دور في إجراءات صنع القرارات من خلال مشاركتهم في صياغة القرارات التي تؤثر عليهم؛

- إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء؛

- تطبيق قواعد وسياسات ثابتة؛

- عدم التحيز عند اتخاذ القرارات فمثلا عند اتخاذ القرارات تتعلق بالتعيين، الترقية، تحديد الأجور، أو التقييم فلابد أن تكون هذه القرارات غير منحازة ضد بعض الجماعات بسبب العرق أو الجنس أو الدين أو اللون، مما ينعكس على إحساس وإدراك العاملين للعدالة الإجرائية.

ولقد حاول العديد من الباحثين تحديد الخصائص المميزة للجانب الهيكلي من أجل الوصول إلى أفضل المعايير الموضوعية التي تصف هذا الجانب وصفا يساهم بشكل مباشر في تحقيق عدالة الإجراءات، فقد أكد *(Leventhal,1980)* أن العدالة الإجرائية والإحساس بها يتوقف على درجة الالتزام أو الإخلال بالقواعد الهيكلية التالية: [2]

- **قاعدة الانسجام:** أي تنسيق الإجراءات لتوزيع المكافآت والعقوبات على جميع الأفراد في كل الأوقات؛

- **قاعدة قمع التحيز:** ويقصد بها الحياد وعدم تمكين المصلحة الشخصية لصناع القرار في التأثير على مجريات عملية صنع القرار واتخاذه؛

- **قاعدة الدقة:** أي اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وصحيحة ومؤكدة، وتم جمعها ومعالجتها بأدنى حد من الخطأ؛

- **قاعدة التصحيح:** ويقصد بها وجود فرص للطعن في القرارات وتعديلها إذا لزم الأمر؛

- **قاعدة التمثيل:** أي ملائمة عملية اتخاذ القرار جميع الأفراد دون استثناء؛

- **القاعدة الأخلاقية:** أي توزيع المكافآت والجزاءات وفقا للمعايير والأسس الأخلاقية السائدة.

---

[1] جرينبرغ جيرالد، بارون روبرت، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص179.

[2] Leventhal Gerald S, **op.cit**, pp23-31.

ويلاحظ أن هذه القواعد لا تتمتع بأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل إن الأفراد يميلون بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون أخرى وفقا لمقتضيات المواقف، لذا اقترح *(Greenberg, 1990)* مجموعة أخرى من الخصائص المميزة للإجراءات الهيكلية في المنظمة محددة في خمسة معايير: [1]

- الأخذ في الاعتبار وجهة نظر العامل؛
- تجنب التحيز الشخصي؛
- تطبيق متناسق لمعايير صنع القرار على العاملين؛
- تقديم ردة الفعل في الوقت المناسب حول القرار؛
- إعطاء العامل القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار (وركزت الأبحاث الحديثة بشدة على هذا المعيار الأخير في استخدام التفسيرات الكافية والمناسبة لاتخاذ القرارات).

وهناك من لخص العدالة الإجرائية في المعايير التالية:[2]

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات؛
- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار؛
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد "متخذ القرار" والعاملين الذين يتوقعون أن يتأثروا بالقرار.

2. الجانب الاجتماعي: يدعى هذا الجانب بعدالة التعاملات ويتعلق بنوعية المعاملة التي يتلقاها العامل على أيدي متخذي القرارات، ويتأثر الإحساس بمدى عدالة تلك المعاملة بناحيتين:[3]

- صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات؛

- الحساسية الاجتماعية ويقصد بها مدى الاهتمام الذي يلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات.

وتشير الدراسات أن العمال يكونون أكثر قبولا للنواتج السلبية حينما تقدم لهم معلومات كاملة عنها، ومن المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية وبين الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات إلى تعميق إحساس العاملين بفجوة العدالة الإجرائية، لذا فإن مسؤولية ردم هذه الفجوة وتضييق مساحتها تقع إلى حد كبير على عاتق الرئيس المباشر الذي وإن لم يكن غير مسؤول عن صياغة الإجراءات التنظيمية إلا أنه يبقى المسؤول عن وضع تلك الإجراءات موضع التنفيذ، وهنا يكمن مصدر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية أو عدم إحساسهم بها.[4]

---

[1] Greenberg Jerald, **Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, op.cit,** p412.

[2] سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله، **أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد16، العدد02، 2015، ص19.

[3] جرينبرغ جيرالد، بارون روبرت، **مرجع سبق ذكره**، ص179.

[4] عادل محمد زايد، **مرجع سبق ذكره**، ص23.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في إدراك العدالة الإجرائية

توصلت الأبحاث الحديثة إلى أن أحكام العدالة الإجرائية في المنظمة تتأثر بـ:[1]

- نزاهة صانع القرار في سن الإجراءات الصحيحة في اتخاذ القرارات؛
- المعاملة الشخصية التي يتلقاها العامل من صانع القرار، والتي قد لا تكون لها علاقة أو صلة بالإجراءات الرسمية؛

وهناك عوامل حاسمة في تعزيز مدركات العدالة الإجرائية، حيث أظهرت البحوث بأن العدالة الإجرائية يمكن تعزيزها عبر إعطاء صوت للعاملين من خلال منحهم حق التأثير والسيطرة على العملية المتعلقة باتخاذ القرارات المؤثرة عليهم، والصوت يمثل الدرجة التي يستطيع العاملون والذين يتأثرون بالقرار من تقديم معلومات مناسبة متعلقة بالقرار إلى الآخرين(أي متخذي القرارات)، وفي هذا الصدد تم تحديد مجموعة من الصيغ التي تأخذها العدالة الإجرائية في جانبها المتعلق بالقرارات والتي تحددها وفقا لمستويات مشاركة الفرد، ومن أمثلة هذه الصيغ نذكر:[2]

- بحث الإدارة عن وجهات نظر العاملين قبل اتخاذ القرارات؛
- تشكيل الإدارة جماعات عمل مؤقتة من أجل التوصية بالحلول لمشاكل معينة؛
- اجتماع الإدارة دوريا مع جماعات العمل لتحديد الحلول والتوصية بها؛
- مشاركة الإدارة مع فرق العمل المتقاطعة (متنوعة الاختصاصات) لحل المشاكل؛
- توسيع مسؤوليات جماعات العمل باستمرار من أجل تحقيق أهداف منظمية محددة.

من خلال ما سبق يتضح جليا أن العدالة الإجرائية ما هي إلا وسيلة لتحقيق العدالة التوزيعية، ففي حين تشير العدالة التوزيعية إلى ردود فعل الأفراد على النتائج التي يتلقونها في مكان العمل، تركز العدالة الإجرائية على ردود فعل الأفراد على الطريقة التي يتم بها اتخاذ قرارات وإجراءات هذه النتائج، أي تقيم المدى الذي يكون فيه النظام الذي يحدد نتائج العمل دقيقا ومتسقا وقابلا للتصحيح وغير متحيز وممثلا بناء على المعايير الأخلاقية السائدة، مركزا في جانبه الهيكلي على عدالة الإجراءات الرسمية التي تعكس مجموعة الأساليب والإجراءات التي يتم بها اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المخرجات، أما الجانب الثاني فيتعلق بجودة المعاملات التي يتلقاها العامل عند تطبيق تلك الإجراءات .

[1] Folger Robert, Cropanzano Russell, **op.cit**, P45.

[2] أنيس أحمد عبد الله، حكمت محمد فليح، حميد أنور أحمد، **العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد04، العدد12، 2008، ص14.

المطلب الثالث: العدالة التفاعلية *Interactional Justice*

على الرغم من التطورات التي مرت بها العدالة التنظيمية من خلال (العدالة التوزيعية والإجرائية) وكثرة الدراسات التي اختبرت أهمية تلك المكونات في التأثير على مواقف العاملين اتجاه المنظمة، إلا أن هذه المكونات لم توضح الطريقة التي يعامل بها العاملين عندما يتم توزيع الموارد وتنفيذ الإجراءات أو القرارات، الأمر دفع كل من *(Bies & Moag)* عام 1986 بتقديم اقتراح لتوسيع مفهوم العدالة الإجرائية، وطرح نوع جديد من العدالة التنظيمية الذي يركز على أهمية نوعية المعاملة التي يتلقاها العاملين عند تنفيذ الإجراءات عبر عنه "بالعدالة التفاعلية" أو "عدالة التعاملات"[1]

الفرع الأول: تعريف العدالة التفاعلية

تعتبر عدالة التفاعلات امتدادا لمفهوم العدالة الإجرائية وتشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد وترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين على درجة من المصداقية والاحترام والدبلوماسية.[2]

- يعرفها *(Bies & Moag,1986)* على أنها معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات.[3]

- ويشير *(Colquitt, 2001)* أن العدالة التفاعلية تتحقق عندما يعامل صناع القرار الأفراد باحترام وحساسية ويوضحون العقلانية لاتخاذ القرار بدقة شاملة.[4]

- العدالة التفاعلية تمثل الجانب الاجتماعي لعدالة الاجراءات[5]، فهي تعكس نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأشخاص عند تنفيذ الإجراءات".[6]

- وهناك من أشار أن العدالة التفاعلية تساهم في الاحساس **بالفعالية الذاتية *Efficacy-Self*** وذلك من خلال التعامل المناسب واللائق مع وبين الافراد والتقاسم المنصف للمعلومات الضرورية حول قيم وأهداف ومعايير وثقافة المنظمة.[7]

---

[1]ميثاق هاتف الفتلاوي، ضياء فاتح بناي، **دور العدالة التنظيمية المدركة في التهكم التنظيمي بحث تحليلي لعينة من الأساتذة في جامعة كربلاء**، المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2015، ص11.

[2]عبد الكريم السكر، **أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد40، العدد2، 2013، ص413.

[3]Bies Robert J, Moag J. S, **Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness**, Research On Negotiation In Organizations ,1986, p44.

[4]Colquitt Jason A, **one the dimensionality of organizational Justice: Aconstruct validation of a measure**, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No.3, 2001, P386.

[5]فايزة فاضل، وآخرون، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز: دراسة ميدانية بشركة صناعة الاسمنت زهانة بمعسكر الجزائر**، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد3، 2019، ص296.

[6]Taşkin Kiliç, et al, **A New Approach to The Organizational Justice Concept: The Collective Level of Justice Perceptions** ،International Journal of Health Sciences ،Vol. 3, No.1, 2015, p161.

[7]عبد الوهاب ميروح، **نحو نموذج لقواعد العدالة التنظيمية كأداة لإدارة التباين في قوى العمل**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مجلد 3، العدد 10، 2017، ص559.

إذن فالعدالة التفاعلية تمثل ثاني مكونات عدالة الإجراءات وثالث مكونات العدالة التنظيمية، وتشير إلى تصورات العاملين بشأن المعاملة التي يتلقونها خلال تطبيق الإجراءات التنظيمية، أي لا يتعلق هذا الشكل من العدالة بنتائج الإجراءات المرتبطة باتخاذ القرار، بل تشير لجودة العلاقات الشخصية والمعاملة التي يحصل عليها الأفراد العاملين في إطار التفاعل الاجتماعي مع الرؤساء أثناء تنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات، فهي تعكس المدى الذي يشعر فيه العاملين بالاحترام والتقدير من قبل المنظمة وقادتها.

الفرع الثاني: مكونات العدالة التفاعلية

قام *Greenberg* بتقسيم العدالة التفاعلية إلى قسمين: [1]

- **العدالة بين الأشخاص:** والتي تشير إلى ما إذا كان الرؤساء يعاملون مرؤوسيهم بأدب واحترام في إجراءات التنفيذ وتحديد النتائج؛

- **العدالة المعلوماتية:** والتي تعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات والإجراءات والنتائج المتعلقة بالتوزيع.

وحدد *(Bies and Moag ,1986)* أربع محددات تحكم عدالة التفاعلات:[2]

- **الصدق:** وتتمثل في مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وانفتاحه في ممارسة الاتصالات أثناء تنفيذ إجراءات صنع القرار، وعدم استخدامه لأي نوع من الخداع في تعامله مع العاملين؛

- **التبرير:** وتتمثل في مدى وجود المبررات والتوضيحات الكافية من طرف السلطة للقرارات المتخذة؛

- **الاحترام:** مدى احترام صاحب السلطة للعاملين ومعاملتهم بكل إخلاص وكرامة، والامتناع عن أن أي وقاحة أو تهجم اتجاههم؛

- **اللياقة:** مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة في تعامله مع العاملين، والامتناع عن استخدام الألفاظ المؤذية وغير اللائقة.

وقد تضمنت العدالة الشخصية على قاعدتي **الاحترام واللياقة**، في حين استحوذت العدالة المعلوماتية على عنصري **التبرير والصدق**[3].

[1] Dai Liangtie, Xie Haixin, **Review and Prospect on Interactional Justice**, Open Journal of Social Sciences, No.4, 2016, p56.
[2] Greenberg Jerald, Colquitt Jason A, **op.cit**, p30
[3] Ibid, p32.

وفي ضوء المحددات السابقة خلص بعض الباحثين إلى دمج المحددات الأربعة ضمن بعدين للعدالة هما:[1]

- **الحساسية الشخصية:** تشير الحساسية الشخصية إلى المعاملة العادلة والمحترمة من طرف الإدارة اتجاه أفرادها العاملين، ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع المرؤوسين لمشاعرهم وحفظ كرامتهم، وأشارت الدراسات التي قام بها *(Folger & Cropanzano, 1998)* أن الصراع والأداء الضعيف والمواقف السلبية تميل إلى وصف الأفراد الذين عوملوا بطريقة غير حساسة؛

- **التفسيرات الاجتماعية:** وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، وتشير الدراسات أن العمال يكونون أكثر قبولا للنتائج السلبية حينما تقدم لهم معلومات كافية عنها.

ووسعت هذه القواعد الأربع فيما بعد من خلال تحديد معايير إضافية للحكم على تنفيذ الإجراءات، حيث حدد *(Folger & Bies, 1989)* ما أسموه " **المسؤوليات الإدارية السبعة** " المرتبطة بضمان العدالة في تنفيذ إجراءات صنع القرار في المنظمات من خلال مراعاة وجهات نظر العامل، قمع التحيزات، تطبيق معايير صنع القرار باستمرار بين العمال، إظهار ردة الفعل في الوقت المناسب بعد اتخاذ القرار، تقديم مبررات لاتخاذ القرار، الصدق في التواصل، ومعاملة العمال مع المجاملة والكياسة. وعلى الرغم من أن الأربعة الأخيرة تعكس العديد من الأفكار التي حددها *(Bies & Moag , 1986)*، تتداخل الثلاثة الأولى مع معايير العدالة الإجرائية، وكان المقصود من *(Folger & Bies, 1989)* إظهار أن هذه العوامل هي نتاج لسلوك شخصية صاحب السلطة بقدر ما هي جوانب هيكلية أي إجراء رسمي مما يفسر الترابط بين العدالة الإجرائية والتفاعلية.[2]

وقد حصلت الكثير من النقاشات بين الباحثين حول كون العدالة التفاعلية بعد مستقل للعدالة التنظيمية كما أوضح *(Bies & Moga ;1986)* أم هي جزء من العدالة الإجرائية؟

بين بعض الباحثين أن العدالة التفاعلية تقع تحت مضلة العدالة الإجرائية حيث أشار *Greenberg* في حديثه عن العدالة الإجرائية إلى أن العدالة التفاعلية لا يمكن فهمها إلا في ظل العدالة الإجرائية، حيث تتجلى من خلال نظرية التبادل الاجتماعي، وقال بأن العدالة التفاعلية تشير إلى العلاقة بين الفرد ورئيسه فقط، بينما تشير العدالة الإجرائية إلى العلاقة بين الفرد ومؤسسته (ردود الفعل بين الفرد وسياسات المنظمة أو الإدارة العليا)، وقد قام*(Cropanzano & al)* بدراسة نتج عنها أن العدالة التفاعلية تعد من محددات الأداء الوظيفي خلافا للعدالة الإجرائية.[3]

---

[1] Chan Marjorie, **organizational justice theories and landmark cases**, international journal of organizational analysis, vol.8, No.1, 2000, pp74-75.

[2] Colquitt Jason A, **On the Dimensionlity of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, op.cit**, p390.

[3] أبو القاسم الأخضر حمدي، **أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد11، العدد3، 2015، ص548.

في حين يرى *Bies* أن العدالة التفاعلية هي بناء منفصل يختلف مفاهيميا عن العدالة الإجرائية، كون العدالة التفاعلية تبرز أهميتها من خلال التبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن تفسير وتوضيح قراراتها والذي يؤدي إلى إدراكات أعلى للعدالة التفاعلية من جانب العاملين.[1]

وقدم *(Masterson & al)* دليلا على أن تصورات العدالة التفاعلية ترتبط ارتباطا وثيقا بالنتائج المرتبطة بالمشرفين مثل الرضا الوظيفي، في حين أن تصورات العدالة الإجرائية ترتبط ارتباطا وثيقا بالنتائج ذات الصلة بالتنظيم على سبيل المثال الالتزام التنظيمي.[2]

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في إدراك العدالة التفاعلية

حدد *(Bies & Moag)* مجموعة من المبادئ المتعلقة بادراك العدالة التفاعلية ممثلة في الاحترام، اللياقة، التبرير والصدق، وأضاف بعض الباحثين عامل الاتصال الداخلي في المنظمة، فدرجة امتثال سلوك مقدمي المعلومات أو الرؤساء أو القادة لهذه المبادئ الأربعة ستؤثر على تصور العدالة التفاعلية لمستلمي المعلومات أي المرؤوسين، لذلك يتأثر مفهوم العدالة التفاعلية بكل من مرسل المعلومات والمستقبل لها، وبالتالي شخصية وسلوكيات القادة والمرؤوسين ستؤثر في تصور المرؤوسين للعدالة التفاعلية، ويمكن شرح هذه العوامل على النحو التالي:[3]

- تأثير العوامل القيادية على إدراك العدالة التفاعلية: إن أكثر ما يدرسه الباحثون فيما يتعلق بالمتغيرات أو العوامل الرئيسية المؤثرة في إدراك العدالة التفاعلية هو شخصية وسلوكيات القادة حيث سيكون لأداء القائد الذي هو مصدر عملية الاتصال تأثير مباشر على تصور العدالة التفاعلية، وأثبتت الدراسات أنه عندما يظهر المشرفون سلوكيات لفظية وغير لفظية سلبية فإن ذلك سيترتب عنه عوامل عاطفية ونفسية سلبية لدى مرؤوسيهم، مما يؤدي إلى انخفاض إدراك العدالة التفاعلية للأفراد؛

- تأثير سلوك المرؤوسين على إدراك العدالة التفاعلية: لا يتوقف تأثير إدراك العدالة التفاعلية على تواصل القادة مع مرؤوسيهم فحسب، بل يلعب المرؤوسون دورا أيضا في تعزيز هذا النوع من العدالة عندما يمارس القادة نفوذهم وسلطتهم، وأثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين شخصية وسلوك المرؤوسين وإدراك العدالة التفاعلية، وأن الخصائص السلوكية للمرؤوسين يمكن أن تكون مؤشرا كبيرا في تصور العدالة التفاعلية، ولكن إن لم تكن مرتبطة بشكل كبير مع العدالة المعلوماتية، في حين وجدت أن السلوك الحازم للعاملين من شأنه تحسين سلوكهم بشكل كبير مما يؤدي إلى تحسين ادراكهم للعدالة التفاعلية.

ويمكن تلخيص الابعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية في الشكل (1-7) التالي:

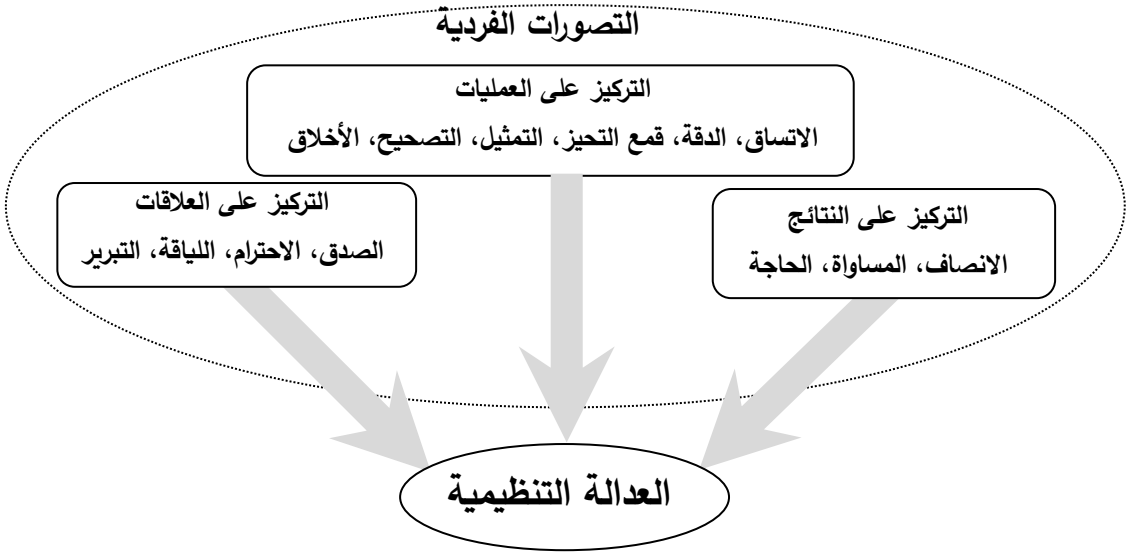
---

[1] حاكم جبوري علك الخفاجي، **التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد14، العدد3، 2012، ص16.

[2] Neil Anderson, et al, **op.cit**, P146.

[3] Dai Liangtie, Xie Haixin, **op.cit**, pp57-58.

الشكل رقم (1-7): أبعاد العدالة التنظيمية



Source: Kurian Deepu**, op.cit**, p17 .

الفرع الرابع: العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية بنية معقدة ومتعددة الأبعاد، تتمحور حول إدراك العامل لنتائج المقارنة بين ما يقدمه إلى منظمته وما يحصل عليه من النتائج، كما تتمحور حول نزاهة القوانين والإجراءات التي تتبع في تحديد تلك النتائج، وحسن وجودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها العامل عند تطبيق تلك القوانين والإجراءات التنظيمية، وإن إدراكها يجب أن يشمل الحديث عن أنواعها الثلاثة مجتمعة، ولا يمكن أن توصف أي منظمة بالعدالة إلا إذا اتصفت بعدالة الأنواع جميعها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وهذا ما تشير اليه الأبحاث والدراسات من خلال التأكيد أن هذه الأبعاد مرتبطة ببعضها البعض ويتم من خلالها التنبؤ بالعدالة الشاملة في المنظمة[1]، وأن فقدان أي بعد من الأبعاد الثلاثة السابقة يؤدي إلى شعور الفرد بالظلم ويؤثر في سلوكه[2].

إن العدالة التنظيمية تعتبر أبعادها متكاملة ومترابطة ويؤثر كل منها على الآخر، وهي في مجموعها تؤثر على السلوكيات الإيجابية والنواتج التنظيمية المرغوبة، حيث نجد العدالة التوزيعية على وجه التحديد تركز على النتائج التوزيعية وحيادية وعقلانية المكافآت، والعدالة الإجرائية تركز على عملية اتخاذ القرارات، وما إذا كان الاتصال المتبادل موجودا بين الرؤساء والمرؤوسين، في حين العدالة التفاعلية توجه تركيزها على جودة التواصل بين الأشخاص.[3]

[1]Colquitt Jason A, et al, **Adding the in to Justice: A Qualitative and Quantitative Investigation of the Differential Effects of Justice Rule Adherence and Violation**, **op.cit**, p278.

[2] أشرف عبد التواب عبد المجيد، زهور سمران مرزوق العوفي، **مرجع سبق ذكره**، ص352.

[3] Dai Liangtie, Xie Haixin, **op.cit**, p56.

وهناك من يرى أن عدالة الإجراءات هي جوهر العدالة التنظيمية، حيث تتعلق بإدراك العامل لعدالة العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية، فكلما كان الفرد أكثر إحساسا بعدالة الاجراءات المتبعة في اتخاذ مختلف القرارات داخل المنظمة قوي كان لديه دافع الالتزام بها وتنفيذها، كما أن عدالة الإجراءات هي التي تحدد بشكل رئيسي عدالة التوزيع حيث أن المدخلات تمر خلال إجراءات معينة لتحدد المخرجات التي تستحقها، كما أن للعدالة الإجرائية جانبين وهما الجانب الهيكلي الذي يعبر عن الاجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة، والجانب الاجتماعي الذي يمثل عدالة التعاملات لما يعنيه من احترام الرئيس للمرؤوسين واخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات.[1]

وتشير الدراسات إلى أن هذه الأبعاد الثلاثة متفاعلة فيما بينها، ويمكن من خلال هذا التفاعل التخفيف جزئيا من الآثار السلبية لإدراك عدم العدالة التنظيمية في غياب أحد الأبعاد إذا تم الحفاظ على الأقل على بعد واحد من ابعادها، وهذا ما يعرف بالأثر التعويضي لأبعاد العدالة التنظيمية فيما بينها[2]، ومثال ذلك أن غياب العدالة التوزيعية والإجرائية سيكون له آثار سلبية أقل إذا كانت المنظمة تتمتع بعدالة تفاعلية عالية.[3]

[1] أشرف عبد التواب عبد المجيد، زهور سمران مرزوق العوفي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص352-353.
[2] عبد الوهاب ميروح، **مرجع سبق ذكره**، ص566.
[3] العربي فراح، **مرجع سبق ذكره**، ص83.

المبحث الرابع: الثقة التنظيمية حجر الزاوية للعدالة التنظيمية

بما أن الادارة أصبحت تهتم بالعنصر الانساني في التنظيم ومواقف العاملين وميولهم واتجاهاتهم ومدركاتهم لما ذلك من أهمية على أدائهم وانجازاتهم، فإن وجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ربما يكون العنصر الحاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، على اعتبار أن الثقة التنظيمية تلعب دورا هاما في العمل الجماعي الفعال وترتبط ارتباطا وثيقا بالعدالة الممارسة داخل المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية في علاقات العمل إحدى الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، وتمتع الأفراد العاملين بالثقة في منظماتهم قد تصل إلى درجة أنهم يضحون من أجلها ويقدمونها على أهدافهم الشخصية، ومن ناحية أخرى لكي تحقق المنظمة أهدافها هي بحاجة إلى أفراد يتمتعون بثقة عالية وولاء مستمر.

الفرع الأول: نشأة الثقة التنظيمية

تعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الانسانية، في حين أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينيات بوصفها موضوعا رئيسيا في علم النفس، إذ أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذا الميول ينشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة[1].

في حين برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي إذ وصف *(Goffman, 1963)* في دراساته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي الدور الجوهري للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية[2]

وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية، وقدمت أفكارها الأولى لأول مرة من قبل *(Luhman,1979)* الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على التنفيذ الفعال للاستراتيجية، وتحقيق زيادة التنسيق الإداري، وكذلك انجاز فرق العمل الأكثر كفاءة[3].

---

[1] نجوى دراوشة، **العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد13، العدد3، 2017، ص374.

[2] محمد حكمت فليح، **تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت**، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد83، 2010، ص172.

[3] Straiter Kristin L, **The Effects of Supervisors Trust of Subordinates and their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment**, International Journal of Leadership Studies, Vol.1, No1, 2005, p87.

وخلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين ونتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات ظهرت الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن البيئات التنظيمية، وأصبح ينظر اليها كعنصر مهم من عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي يمكن استثماره في بناء وتكوين قيمة للمنظمة.[1]

بينما ازداد اهتمام المداخل الحديثة في الفكر الاداري والتنظيمي بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة حيث أكدت النظرية اليابانية Z التي تباناها *(Ouchi , 1981)* على ثلاثة مبادئ أهمها مبدأ الثقة الذي تعتمده الإدارة اليابانية من منطلق أن الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل كلما زادت انتاجيته، ولا تنمو هذه الثقة إلا من خلال المشاركة والمصارحة والتعاون بين العاملين في مختلف المستويات الادارية، بينما تبنى *(Douglas Macgregor)* نظرية *(y)* التي تعتمد في أسلوبها على عنصر الثقة المتبادلة بالاعتماد على ما يسمى بمبدأ " إدارة تفويض السلطة" وما يترتب عليه من آثار ايجابية، بخلاف نظرية *(X)* التي تعمل وفق مبدأ التحكم والسيطرة وسحب الثقة من العاملين وما يترتب عن هذا من آثار سلبية.[2]

الفرع الثاني: تعريف الثقة التنظيمية

قبل الشروع في تقديم تعريف للثقة التنظيمية، يجب أن نعرف الثقة في حد ذاتها، إذ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف موحد وشامل لها، وعدم هذا الاتفاق تعود إلى البنية المعقدة لهذا المفهوم والذي لا يمهد لإعطاء الصورة المتكاملة، ويميلوا الباحثون للنظر إلى الثقة في سياق تخصصاتهم ومجالاتهم الأكاديمية الخاصة، وعلى هذا الأساس تم تقديم التعاريف المختلفة والتي تساهم أحيانا في زيادة التشويش حول ماهية هذا المفهوم وآليات عمله.[3]

- الثقة هي "حالة نفسية تشمل نية قبول الضعف بناء على التوقعات الإيجابية لنوايا أو سلوك الآخر"[4].
- وعرفت بأنها " اعتقاد (أو توقع) حول دوافع الخير للآخرين أثناء التفاعل الاجتماعي"[5].
- تشير الثقة إلى " تقييم الفرد لحسن نية الآخرين وموثوقيتهم"[6].

---

[1]Johannes Karl Mühl, **Organizational Trust: Measurement, Impact, and the Role of Management Accountants**, 1st edition, Springer International Publishing, Switzerland, 2014, p38.

[2]عبد الرزاق ايدير، أسماء بن مومن، **القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية**، مجلة الشامل للعلم التربوية والإجتماعية، المجلد1، العدد2، 2018، ص166.

[3] Adams Sameul H, **The relationships among adult attachment, general self-disclosure, and perceived organizational trust**, thesis doctorat Unpublished of human development, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, 2004, p3 .

[4] Ferrin Donald L, Dirks Kurt T, **Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice**, Published in Journal of Applied Psychology, vol.4, No.87, 2002, P612.

[5]Patricia Elgoibar, et al, **Building Trust and Constructive Conflict Management in Organizations**, Springer International Publishing, Switzerland, 2016, P31.

[6]Chen Sandy C, Dhillon Gurreet S, **Interpeting Dimensions of Consumer Trustin E- Commerce**, Information Technology and Management, No.4, 2003, P304.

- كما حددت الثقة بأنها "عملية ديناميكية يتشارك فيها طرفان أو أكثر في سلسلة من التفاعلات التي قد تتطلب قدرا من المخاطرة أو الايمان من جانب أحد الطرفين أو كليهما" [1]

ومن جملة التعاريف السابقة نجد أن هناك العديد من العناصر المهمة، والتي نوجزها على النحو التالي:

- الثقة حالة نفسية كامنة تبنى على أساس اعتقادات أو توقعات إيجابية حول الشخص الموثوق فيه بأنه سوف يؤدي سلوكيات وتصرفات معينة مرغوبة فيها؛

- الثقة تتضمن قدرا من المخاطرة لأنه لا يمكن التأكد من مدى كيفية استغلال الطرف الآخر للثقة الممنوحة له؛

- الثقة خاصية جماعية معتمدة على العلاقات بين الأفراد الموجودين في النظام الاجتماعي؛

- الثقة عامل مهم يمكنها أن تحقق نتائج ايجابية.

أما بالنسبة لتعريف الثقة التنظيمية فشأنها شأن غيرها من المفاهيم الادارية يصعب الاتفاق على تعريفها من قبل الباحثين نظرا لاختلاف وجهات النظر فيما بينهم، وطريقة تناولهم للموضوع، ومن بين تعاريف الثقة التنظيمية على سبيل المثال لا الحصر:

- الثقة التنظيمية هي" تقييم شامل لثقة المنظمة كما يدركها العمال" [2].

- وعرفت بأنها " معتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة"[3].

- في حين حدد كل من*(Hoy & Moran, 2003)* خمسة عناصر أساسية تعكس مفهوم الثقة التنظيمية وهي: [4]

- **الإحسان:** شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف؛
- **المعولية:** ويمثل المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص أو مجموعة أخرى؛
- **الكفاءة:** وتمثل المدى الذي يمتلك فيه الفرد الطرف الموثوق به المهارة والمعرفة والخبرة؛
- **الإستقامة:** وهي شخصية وسلامة ونزاهة ومصداقية الطرف الموثوق به؛
- **الإنفتاح:** يشير الى المدى الذي يكون ليس فيه هناك أي حجب للمعلومات من الاخرين.

---

[1]Hoppes Cherron R, Holley Karri A, **Organizational Trust in Times of Challenge: The Impact on Faculty and Administrators**, Springer Science Business Media, New York, No.39, 2013, P202.

[2]Singh Upasana, Srivastava Kailash B.L, **Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour**, SAGE Publications, Global Business Review, vol.7, No.3, 2016, P595.

[3]حياة سرير الحرتسي، **التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تحليلية**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد2، 2017، ص30.

[4]Hoy Wayne k, Moran Megan Tschannen, **The Conceptualization and Measurement of Faculty Trust in Schools: The Omnibus T-Scale**, Information Age Publishing, 2003, P186.

- الثقة في الفرد أو المنظمة تنشأ من خلال تقييم خصائصهم، وتتطور علاقة الثقة مع المنظمة بالتفاعل الشخصي بين العمال، وخاصة صناع القرار الرئيسيين، ويضمن وجود ثقافة جديرة بالثقة أن يتم الوفاء بالوعود من قبل الإدارة العليا، مما يقلل من الغموض وعدم اليقين إلى حد كبير.[1]

وبذلك يمكننا القول أن الثقة ليست ضرورية فقط في العلاقات الشخصية ولكنها تلعب أيضا دورا حاسما في العلاقات التنظيمية، تبنى على أساس توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها، وتنعكس مباشرة على سلوكياتهم واعتمادهم على بعضهم البعض، نتيجة ما يتميزون به من صفات وأخلاقيات تؤهلهم ليكونوا محل ثقة من جهة، ومن خلال ما توفره لهم منظماتهم من بيئة تشجع على ذلك من جهة أخرى.

الفرع الثالث: أهمية الثقة التنظيمية

إن أهمية الثقة التنظيمية أكدها الكثير من الباحثين والكتاب كان في مقدمتهم ; *Likert1967),* *McGregor 1967 ; Argyris, 1973)* الذين أدركوا أن الثقة المتبادلة بين الأفراد والمنظمة عاملا مهما في تحقيق التفاعل الايجابي، فقد وصفت بأنها الصمغ الاجتماعي الذي يربط ويلصق الأنواع المختلفة للهياكل التنظيمية معا[2]، وعموما يمكن إجمالي أهميتها في النقاط التالية: [3]

- الثقة عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة، إذ تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة،

- تساعد الثقة التنظيمية في تخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات؛

- تعمل الثقة التنظيمية على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الاداري، إضافة الى تقليل مستويات الاتصال، وتخفيض هرمية الهياكل التنظيمية لأن الأخيرة تميل الى هدم الثقة التنظيمية؛

- وجود الثقة المتبادلة بين العالمين والمنظمة يسهم في تطبيق أكثر فاعلية للاستراتيجية والتنسيق الاداري؛

- تخلق الثقة الأمان المستقبلي بين أطراف التعامل نتيجة الخبرة المتراكمة حول سلوكياتهم؛

- تعمل الثقة على تخفيف شدة الضغط النفسي؛

- تؤدي الثقة التنظيمية دورا حاسما في تحقيق الالتزام بين العاملين، ورفع مستوى الأداء التنظيمي، وعملية نشر المعرفة؛

---

[1] Singh Upasana, Srivastava Kailash B.L**, op.cit**, P595.

[2] عائشة صفراني، **الثقة ودورها في استخراج المعرفة الضمنية**، Route Educational & Social Science Journal، Vol 6، No 4، 2019، ص243.

[3] سندس رضيوي خوين، **الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد: بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية ـ مساهمة مختلطة**، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد35، 2015، ص128.

- تؤدي أيضا الى رفع الروح المعنوية للأفراد وتقبلهم التغيير والتجديد وزيادة اندفاعهم ورغبتهم في العمل، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، والتفاعل الصادق والصريح، وتبادل الآراء بحرية وموضوعية وتفويض الصلاحيات وحسن استخدامها.[1]

- تعتبر الثقة الجزء الأكبر من مكونات رأسمال الاجتماعي، سواء الثقة بالعاملين، أو الثقة بالإدارة، وأن المنظمة التي تسود في أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها معدلات عالية من الثقة، تكون أكثر نجاحا وتكيفا وإبداعا من المنظمات التي تنعدم فيها الثقة[2].

الفرع الرابع: أنواع الثقة التنظيمية

تعد الثقة واحدة من أبرز القيم التنظيمية وأكثرها إلحاحا خاصة مع التطورات الراهنة في عالمنا المعاصر، كما يعد بناء الثقة التنظيمية والحفاظ عليها أمرا بالغ الأهمية لتحقيق الأداء التنظيمي الفعال، وعلى العموم يوجد نوعان من الثقة:

- **الثقة التعاقدية *Contractual Trust*:** وهي عنصر أساسي لاستمرارية المعلومات بين الأفراد، وهذا المفهوم يعود للعالم *Roter* الذي يعني به "التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن العمل الموعود به شفهيا أو كتابيا من قبل فرد أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه"[3]، فالثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية حيث أن الاتفاق أو التفاعل يتطلب التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من قبل الطرف الآخر سواء كان ذلك الاتفاق حقيقيا أو تصورا ضمنيا، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه "**المسؤولية**" وقد وصفه *Glasser* بأنه "الاستعداد لتنفيذ الاتفاق"، وقد تم تطوير هذا النوع من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات، وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية، وتجدر الاشارة هنا أن درجة المخاطرة في هذا النوع من الثقة تكون متدنية حيث يتم التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلا من التركيز على الاتجاهات والقيم والمعتقدات.[4]

- **الثقة المكشوفة *Disclosure Trust*:** وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة بأن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة، بل على العكس من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير.[5]

---

[1] أحمد محمد الشياب، عنان محمد أبو حمور، **مفاهيم إدارية معاصرة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2014، ص253.

[2] محمد الأمين دلهوم، كربالي بغداد، **مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU الجزائر فرع شلف**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي، المجلد36، العدد01، 2018، ص97.

[3] عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، **مرجع سبق ذكره**، ص273.

[4] محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، **قضايا معاصرة في الادارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الاعمال**، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، الأردن، 2010، ص68.

[5] **نفس المرجع السابق**، ص69.

وعلى الرغم أن للمكاشفة أخطارا تتراوح من الدرجة الأقل خطرا المتمثلة في الصداقة والمهام التي تكون المشاركة في المعلومات الشخصية أو المتعلقة بالمسائل الوظيفية والمهام جزءا أساسيا يسهل عملية مواجهة وحل المشاكل فرديا وجماعيا، إلى الأكثر خطرا والمتمثلة في المشاركة الوجدانية والمشاكل الشخصية والتي قد تكون مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الانسانية والدراسات النفسية للجماعات[1]، إلا أنها تساهم في توفير جو من الانفتاح يؤدي الى إظهار المشاعر الحقيقية للطرفين وابداء الآراء وتبادل المعلومات، ناهيك عن الثقة المبنية مكاشفة تساعد في بناء أنماط سلوكية ايجابية تؤدي إلى الانسجام والتكامل سواء كانت على مستوى الأفراد أو الجماعات داخل المنظمات[2]

المطلب الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية

لدراسة أبعاد الثقة هناك مدخلين الأول عمودي يدرس الثقة داخل المنظمة بين المستويات الإدارية ويسمى مدخل "بؤرة الثقة"، والذي يهتم بسلوك الثقة مع مختلف المستويات، ولقد لقي اهتمام الكثير من الدراسات والبحوث منها دراسة *(Dirks& ferrin, 2002)* ، *(Adams, 2004)*، *(Strater, 2005)* ،أما الثاني فهو أفقي يدرس الثقة في نفس المستوى من خلال الأسباب التي تدفع الفرد أو الجماعة إلى ذلك[3].

الفرع الأول: المدخل العمودي لتحديد أبعاد الثقة التنظيمية

ويسمى كذلك بمدخل" **بؤرة الثقة** "والذي يدرس الثقة من خلال الأبعاد التالية:

- **الثقة في المشرفين*supervisors Trust*** : هي شكل من أشكال التعامل مع الآخرين والتي تنبثق من تصورات العامل بالمشرف فيما يتعلق بإحسانه ونزاهته وقدرته وانفتاحه واتساق السلوك، فالإحسان هو مدى رغبة المشرف في عمل الخير للمرؤوس، والنزاهة هي المدى الذي تكون فيه إجراءات المشرف مقبولة لدى المرؤوس، وتشير القدرة إلى الكفاءة التقنية ذات الصلة بالاختصاص، أما الانفتاح فهي رغبة المشرف في مشاركة الأفكار والمعلومات، في حين الاتساق يشير إلى موثوقية سلوك المشرف وإمكانية التنبؤ به.[4]

وتعرف كذلك بالتوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالحهم واحتياجاتهم، ودعمهم، وتوفير العدالة في التعامل معهم[5].

---

[1]أحمد محمد الشياب، عنان محمد أبو حمور، **مرجع سبق ذكره**، ص263.

[2]محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، **مرجع سبق ذكره**، ص69.

[3]عبد القادر بن برطال، **تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد15، العدد2، 2018، ص185.

[4]Bagraim Jeffrey j, Hime patricia, **The dimensionality of workplace interpersonal trust and its relationship to workplace affective commitment**, Journal of Industrial Psychology, vol.33, No.3, 2007, p43.

[5]محمد جودت محمد فارس، **العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر- غزة**، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد2، 2014، ص 169.

والثقة مؤشر مهم مرتبط بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون في أن يكونوا طائعين له لأنهم على ثقة بأن حقوقهم ومصالحهم محل اهتمامه، فلا يمكن أن يتبع الأفراد من يرونه غير أمين أو يعمل على استغلالهم[1].

وأكد *(Porumbescu & al, 2013)* أن الطريقة التي يتواصل بها المشرف مع المرؤوسين قد تلعب دورا هاما في التأثير على مستويات الثقة العمودية داخل المنظمات العامة[2].

- الثقة في زملاء العمل *Co- Worker Trust* : هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين[3].

ولقد أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في منظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل، الذين يتمتعون بمهارات تكاملية وهم يكونون ملتزمين بالتساؤل بغرض هدف مشترك، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة.[4]

إن تطوير الثقة المتبادلة بين الافراد في العمل يوفر آلية لتمكين العاملين من العمل معا بشكل أكثر فعالية، كما أن الاعتراف بالثقة يعد آلية أكثر فعالية لإدارة المعاملات، وآلية مركزية في تنسيق التوقعات والتفاعلات والسلوك، بالإضافة إلى ذلك فإن الثقة ضرورية للحفاظ على التعاون بين اعضاء التنظيم كأساس للتفاعلات اليومية الأكثر روتينية، فهي مؤشر على الجدارة بالثقة.[5]

- الثقة في إدارة المنظمة *Administration organization Trust* : ويشير إلى مدى إيمان وقناعة المرؤوسين للقرارات والأهداف والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة وتشرف على تنفيذها بشكل عادل للجميع[6]، ويعتبر كل من *(Leana & Van Buren)* أن الثقة التنظيمية تعتبر عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي الذي يمكن الاستثمار فيه وتطويره، ومصدرا للميزة التنافسية تساهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، والذي يرفع من الالتزام التنظيمي ويحقق المرونة والعمل الجماعي الذي يعتبر أساس

---

[1] علي حسن القرني، **مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزم التنظيمي من وجهة نظرهم**، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد12، العدد3، 2017، ص334.

[2] Greg Porumbescu, et al, **Building trust: communication and subordinate trust in public organizations**, Transylvanian Review of Administrative Sciences, Vol.9, No.38, 2013, p159.

[3] صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جياد العابدي، **أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة**، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد12، العدد1، 2010، ص46.

[4] فرح يس فرح عبد الخير، مأمون يس بدوي بابكر، **أثر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات والري في ولاية القضارف**، مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، مجلد9، العدد2، 2018، ص7.

[5] Katharina de Biasi, **Solving the Change Paradox by Means of Trust Leveraging the Power of Trust to Provide Continuity in Times of Organizational Change**, 1st edition, Springer Gabler, Germany, 2019, P90.

[6] حاكم جبوري علك الخفاجي، **مرجع سبق ذكره**، ص18.

بناء الميزة التنافسية[1]، وتكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع...إلخ، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدامها يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي[2].

وغالبا ما ينصب التركيز على الثقة في الإدارة العليا في رصد سلوكيات المديرين من قبل العاملين إزاء موضوع العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية[3]، وعلى الرغم من أن الثقة التنظيمية ليست ملك لفرد معين ولا يحق للأفراد امتلاكها، إلا أنها تعطي للفرد رخصة القبول ضمن الهيكل الاجتماعي للمنظمة[4].

الفرع الثاني: المدخل الأفقي لتحديد أبعاد الثقة التنظيمية

من خلال الخصائص التي قدمها*(Tan & Tan, 2000)* يمكن تقسيم الثقة التنظيمية إلى الأبعاد التالية:

- **القدرة *Ability:*** وتعني إدراك الفرد العامل بأن مشرفه يمتلك مجموعة من المهارات والكفاءات والخبرات في مجال عمله، تسمح له بالتأثير على الآخرين، وتزداد الثقة عندما يكون الفرد مرغوبا في الامتثال، كما تعني قدرة المشرفين على مساعدة الاخرين في حل مشكلات العمل[5]، وعلى المستوى التنظيمي فالثقة بالقدرة أو بالجدارة تأتي من خلال القدرة على الأداء والمشاركة، بالإضافة إلى مجموع الموارد والإمكانيات التي تمتلكها المنظمة، أما على المستوى الفردي فهي تتعلق بالاحتراف والقدرة على القيام بالمهام، وواقعية الحكم والمهارات الشخصية، ومن الأمور التي تزيد من عامل الثقة بالجدارة أو القدرة هي التوجه نحو الانجاز، البحث عن المعلومة، التفكير الإدراكي، تفهم الآخرين، الثقة بالنفس، التأثير والإقناع والتعاون.[6]

- **النزعة الخيرية أو الإحسان *Benevolence*:** تعكس التوجه الإيجابي من قبل الرؤساء نحو المرؤوسين بعيدا عن دوافع الأنانية، كما يعتقد المرؤوس أن الآخرين (الرؤساء) يملكون نوايا حسنة ويريدون الخير له، ويهتمون بمصالحه وأحواله ويأخذون المبادرة لمساعدته في أداء عمله مما يؤدي بدوره إلى خلق الثقة[7]. وتشير كذلك إلى المدى الذي يدرك فيه الواثق بأن الشخص الموثوق فيه ينوي العمل بطرق تخدم مصالح الشخص

---

[1]Leana Carrie R, Van Buren Harry J, **Organizational Social Capital and Employment practices**, Academy of Management Review, Vol.24, No.3, 1999, p 547.

[2]محمد جودت محمد فارس، **مرجع سبق ذكره**، ص170.

[3]مؤيد الساعدي، وآخرون، **علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدرة والاقتصاد بجامعة الكوفة**، مجلة المؤسسة، المجلد1، العدد1، 2012، ص18.

[4]عبد القادر بن برطال، **مرجع سبق ذكره**، ص186.

[5]Tan Hwee Hoon, Tan Christy S, **Toward the differentiation of trust in Supervisor and Trust in Organization**, genetic, social and general psychology monographs, vol.126, No.2, 2000, p244.

[6] عبد القادر بن برطال، **مرجع سبق ذكره**، ص186.

[7]Tan Hwee Hoon, Tan Christy S, **op.cit**, p244.

الواثق في موقف معين، وأن الموثوق يتكامل مع الواثق على أساس احترام نفس المبادئ التي يؤمن بها الطرفين.[1]

- الاستقامة أو التكامل *Integrity*: تعني إدراك الفرد أن الرؤساء يؤمنون ويلتزمون بمجموعة من المعايير المقبولة، ويتصرفون بطريقة تتفق مع القيم والمبادئ السائدة، وتتمثل هذه القيم في مدى توافق أقوالهم مع أفعالهم، ومدى مصداقيتهم، وامتلاكهم احساسا قويا بالعدالة.[2]

وقد قدم *(Colquitt & al)* نظرة أكثر شمولا لمستويات الثقة، حيث يرى أن الثقة تكون متجذرة في ثلاثة أنواع مختلفة من العوامل على النحو التالي:[3]

- **الثقة القائمة على التصرف:** والتي تعني أن السمات الشخصية للفرد تتضمن ميلا عاما للثقة في الآخرين، من خلال التوقع العام بأن كلمات ووعود وبيانات الأفراد والجماعات يمكن الاعتماد عليها، وبالتالي فهي لا علاقة لها بسلطة معينة، بل أكثر صلة بالجهة الموثوقة (الأفراد والجماعات)، وقد جادل البعض بأن ميل الثقة يمثل نوعا من "الإيمان بالطبيعة البشرية".

- **الثقة القائمة على الإدراك:** ويقصد بها التقييم العقلاني لمصداقية السلطة، من خلال ثلاثة أبعاد:

- **القدرة:** وتشير إلى المهارات والكفاءات ومجالات الخبرة التي تمكن السلطة من النجاح في مجال معين، ويمكن الحكم على قدرة المديرين وفقا لخبرتهم الوظيفية في مهنة معينة، وكذلك مهاراتهم القيادية وحسهم الاداري العام؛

- **الإحسان:** ويمثل الاعتقاد بأن السلطة تريد أن تفعل الخير للفرد، بعيدا عن دوافع الأنانية أو التركيز على الربح، من خلال الاهتمام بمصالح العمال والإحساس بالقلق إزاء رفاهيتهم، والشعور بالولاء لهم؛

- **النزاهة:** وتشير إلى إدراك الفرد بأن السلطة تلتزم بمجموعة من القيم والمبادئ المقبولة، وتعرف النزاهة أيضا التوافق بين الكلمات والأفعال بمعنى أن السلطات تفي بوعودها.

- الثقة القائمة على التأثير: وهي المستوى الثالث من الثقة، والتي تركز على الشكل العاطفي أكثر من العقلانية، أي أنها تهتم بالمشاعر اتجاه الشخص المعني.

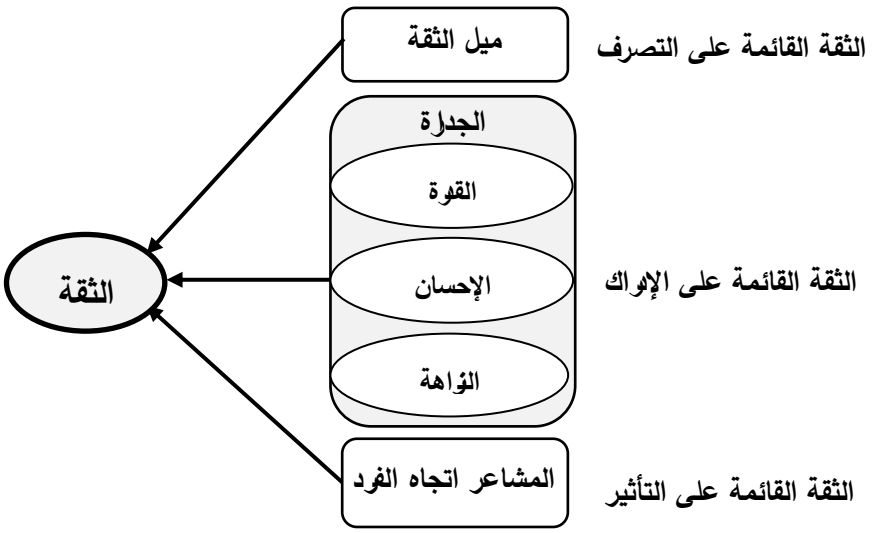
والشكل التالي يوضح المستويات الثلاثة للثقة

[1] زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016، ص ص261-262.

[2]Tan Hwee Hoon, Tan Christy S, **op.cit**, p244.

[3]Colquitt Jason. A, et al, **op.cit**, pp205-209.

الشكل رقم (1-8): العوامل المؤثرة على مستويات الثقة



Source : Colquitt Jason. A, et al, **op.cit**, p206.

وخلاصة القول نستنتج أن كل التصنيفات السابقة ركزت على أبعاد الثقة في المنظمة من خلال بعدين رئيسين **البعد العمودي** والذي يهتم بسلوك الثقة مع مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة، من خلال الثقة في زملاء العمل التي تشير الى التوقعات الإيجابية الموثوقة للعامل بخصوص نوايا وسلوك زملائه الآخرين، والثقة في المشرفين والتي تمثل التوقعات الإيجابية الموثوقة من قبل العامل بخصوص تصرفات وسلوك الرئيس المباشر والإدارة العليا والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم، أما الثقة في إدارة المنظمة والتي تكون على أساس توفير هيكل تنظيمي مرن ومناسب، ووضوح القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة، جودة العلاقة والمكافئات، فرص التطوير المهني والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى، وهذه الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في بحثنا الحالي، أما **البعد الأفقي** فتظهر فيه الثقة في نفس المستوى من خلال ثلاث مجالات مرتبطة ومكملة لبعضها البعض فالنوايا الحسنة ليست كافية دائما للوثوق بالطرف الآخر ما لم تكن مؤمنا بقدرته على إنجاز المهام، كما أن التكامل لوحده لا يعد كافيا دون أن يقترن بالقدرة على التنبؤ والاحسان.

المطلب الثالث: الثقة التنظيمية كمحدد أساسي للتنبؤ بالعدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية أحد المصادر المهمة لبناء الثقة داخل أفراد التنظيم، فشعور العاملين بالمعاملة المنصفة والمتساوية من قبل رؤسائهم في المنظمة يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وبالتالي على أدائهم في العمل، إضافة إلى تعزيز ثقتهم في إدارتهم ومنحهم حافزا للتعاون مع رؤسائهم، وتشير الأدبيات والبحوث المتعلقة بهذا المجال إلى وجود علاقة طردية بين الثقة بالمنظمة والعدالة المدركة بمكان العمل، وان الثقة بين الطرفين تمثل متغيرا وسيطا بين العدالة التنظيمية والكثير من المتغيرات

التنظيمية. ويمكن توضيح العلاقة المتبادلة بين الثقة والعدالة التنظيمية من خلال الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية

الفرع الأول: علاقة الثقة التنظيمية بأبعاد العدالة التنظيمية

تشير العدالة التوزيعية إلى إدراك الفرد للتوزيع العادل للموارد والنتائج، فالعامل الذي يرى تخصيصا عادلا للموارد والنتائج والمكافآت في المنظمة من المرجح أن يكون لديه مواقف إيجابية اتجاهها مما ينمي لديه شعورا بالثقة في المنظمة وإدارتها[1]، ومن ناحية أخرى وتأسيسا على أفكار *(Blau, 1964)* فإن الثقة تعد مؤشرا مهما في جودة التبادل الاجتماعي، إذ تركز علاقة التبادل الاجتماعي على ثقة الأفراد في أن الطرف الآخر في عملية التبادل سوف يتحمل التزاماته بصورة عادلة على المدى الطويل، وهذه الثقة هي جوهر المحافظة على التبادل خصوصا على المدى القصير، مما يعزز مدركات العدالة التنظيمية[2].

أثبتت العديد من الدراسات أن إدراك العدالة الاجرائية يرتبط ارتباطا إيجابيا بالثقة في الادارة العليا، فالثقة لا تعتمد فقط على إدراك عدالة التخصيص والنتائج، ولكن أيضا على الإجراءات المستخدمة للتوصل إلى قرارات التوزيع، ووجد*(Brockner & Siegel , 1996)* أن النظرة الإيجابية للفرد حول العدالة الاجرائية من المحتمل أن تكون مرتبطة بمستويات أعلى من الثقة في المنظمة والمشرف[3]، الأمر الذي قد يؤدي بدوره الى التنبؤ بالاجراءات في القرارات اللاحقة[4]، بمعنى آخر أن إجراءات اتخاذ القرارات في الماضي تعد مؤشرا جيدا للتنبؤ بالثقة التنظيمية، فعندما تكون الإجراءات الحالية عادلة، فمن المعقول أن نعتقد ونثق أن الإجراءات المستقبلية ستكون عادلة أيضا[5]، كما وجد أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم قد يؤثر بقوة على مدركاتهم للعدالة الاجرائية، ومن ثم على تقييمهم لقدرات مشرفيهم[6]، في حين أكد *(Lind & Tylor)* أن الإجراءات العادلة ترتبط بمواقف إيجابية اتجاه المشرف والمنظمة، كالانسجام الجماعي مع القائد، والتزام التنظيمي[7].

كما وجد *(Brockner & Siegel , 1996)* أن التفاعل بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية له تأثير كبير على الثقة في المنظمة، وكانت حجتهم الأساسية هو أنه ليست العدالة الإجرائية في حد ذاتها هي التي

[1]Tan Hwee Hoon, Tan Christy S, **op.cit**, p246.

[2]ياسر فتحي الهنداوي، **مرجع سبق ذكره**، ص163.

[3]Singh Upasana, Srivastava Kailash B.L, **op.cit**, P596.

[4]Dirks. Kurt T, Ferrin Donald L, **op.cit**, p624.

[5]Jeon Jeong-Ho, **The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment Exploring the Mediating Effect of Trust in Top Management**, thesis doctorat Unpublished in philosophy, Faculty of the graduate school, University of minnesota, 2009, p40.

[6]أحمد الشباب، عنان أبو حمور، **مرجع سبق ذكره**، ص260.

[7]Tan Hwee Hoon, Tan Christy S, **op.cit**, p246.

تتفاعل مع العدالة التوزيعية، وإنما درجة الثقة التي تولدها العدالة الإجرائية هي التي تتفاعل مع العدالة التوزيعية من أجل التأثير على ردود الفعل حول قرارات توزيع الموارد.[1]

كما تعتبر المعاملة العادلة من قبل الادارة التي تظهر احتراما لحقوق وكرامة العاملين يمكن أن تنمي مشاعر الثقة من خلال إزالة الخوف من الاستغلال، وبالتالي وسيلة للتفاعل الايجابي الاضافي والتي تؤدي إلى استقرار العلاقات[2]، وأكد *(Porumbescu et al,2013)* أن الطريقة التي يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمنظمة للمرؤوسين من قبل المشرف ستؤثر على تصورات العدالة التفاعلية، والتي بدورها ستؤثر على ثقة المرؤوسين بالمشرفين[3]

بالإضافة إلى ذلك، وجد *(Konovsky & Folger, 1989)* أن العمال الذين شعروا أن مشرفهم قيمهم بطريقة عادلة يميلون إلى تقييم ثقتهم بشكل أكثر إيجابية[4]، وقد وجد أن العدالة الاجرائية لعبت دورا مهما في تقييم القيادة، حيث تشير نتائج تأثيرات القيادة على بناء الثقة إلى أن القادة الذين يشجعون صنع القرار التشاركي ويستخدمون أسلوب القيادة التحويلية هم الأكثر نجاحا في بناء الثقة في المنظمة، ومنه يحتاج القادة إلى إثبات نزاهتهم وإحسانهم وقدرتهم في المواقف التي تكون فيها الثقة مهمة، وتشير الأبحاث التي أجريت مؤخرا حول (100) شركة في العالم إلى أنه يمكن للقادة بناء الثقة من خلال تحويل أسلوب تواصلهم في شكل أوامر من الأعلى إلى الأسفل إلى حوار تنظيمي مستمر.[5]

وبشكل عام دعم العديد من الباحثين الحجة القائلة بأن العدالة الإجرائية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالثقة أكثر من العدالة التوزيعية، وجد *(Alexander & Ruderman, 1987)* أن هناك علاقة إيجابية بين تصورات العدالة الإجرائية والتوزيعية والثقة في الإدارة العليا، ومع ذلك كان للعدالة الإجرائية ارتباط أعلى بالثقة من العدالة التوزيعية، وتم الحصول على نتائج مماثلة من قبل*(Lind & Tylor, 1988)* ، واكتشف *(Konovsky & Pugh, 1994)* ارتباطا كبيرا جدا بين أحكام المرؤوسين للعدالة الإجرائية وثقتهم بمشرفيهم[6].

وفي الأخير تشير الدراسات المرتبطة بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية إلى أن كلا من العدالة التوزيعية والاجرائية يساهمان في بناء الثقة التنظيمية وتطويرها [7]، والتي بدورها تساهم كمؤشر مهم لبعض النتائج التنظيمية مثل سلوك المواطنة التنظيمية[8]، في حين أن عدم الثقة بالمنظمة تترتب عنه نتائج

[1] Jeon Jeong-Ho, **op.cit**, p40.

[2] ياسر فتحي الهنداوي، **مرجع سبق ذكره**، ص163.

[3] Greg Porumbescu, et al, **op.cit**, p163.

[4] Jeon Jeong-Ho, **op.cit**, p41.

[5] Nancy Langton, **op.cit**, p 241.

[6] Jeon Jeong-Ho, **op.cit**, p41.

[7] Jiang Zhou, et al, **Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia**, The InternatIional Journal of human resource management, 2015, P6.

[8] Zohreh Meshkati, et al, **The Relationship between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Trust: A Case Study of the Employees of the Department of Youth and Sports**, Research in Sport Management and Psychology, Vol.2, No.2, 2014, P40.

سلبية كالرغبة في ترك العمل، دوران العمل، انخفاض الروح المعنوية لدى العمال، فقدان التماثل والتجانس لدى أعضاء الفريق الواحد، وعلى المدى المتوسط والطويل ستواجه المنظمة ارتفاع درجة الصراع الوظيفي بين العمال القدامى والعمال الجدد نظرا لغموض الدور الوظيفي[1].

الفرع الثاني: مقومات تعزيز الثقة بين أفراد المنظمة

هناك مجموعة من العوامل تدعم الثقة وتعززها بين أفراد المنظمة الواحدة تتجلى في مايلي:[2]

- **الكفاءة:** تعتبر نقطة البداية حيث يثق الزملاء ببعضهم البعض بمقدار ما يمتلكونه من كفاءة، وتتزعزع الثقة في حال شك الزميل في مهارة زميله، كما تزداد في التخصصات التي عمل الرئيس على تنسيقها بمقدار كفاءة العمال المتخصصين، ومن هنا يمنحهم المدير ثقته، يتبعها منحهم الحرية في التصرف والتمكين والاستقلالية في العمل، وتوفير مناخ مناسب للابداع والابتكار، والتميز والتعلم الدائم؛

- **العمل الجماعي:** إن العمل الجماعي والجماعة يعتبران من العناصر الداعمة والمحفزة للثقة، شرط توافر التعاون والمساواة والتكامل والمشاركة في الهموم والطموحات والآمال، ولقد أشار بعض الباحثين إلى أن الثقة تسهل التعاون كما أن التعاون يربي الثقة، وقد يقود ذلك إلى تطوير قواعد سلوكية عامة عبر الزمن مما يضاعف الرغبة في التبادل الاجتماعي[3]؛

- **الانتماء:** يعد الانتماء من العوامل المساندة للعمل بكفاءة ضمن الفريق الواحد لتحقيق الثقة، ويتحقق الانتماء لأهداف المنظمة عندما تكون مشتركة من وجهة نظر العاملين، فالانتماء المشترك لغايات وأهداف ورؤية المنظمة يواكب وجود عاملين بمواصفات مهنية عالية، ومديرين مشرفين عليهم؛

- **الإتصال:** لا يمكن تحقيق الثقة بين أفراد المنظمة دون تفعيل اشكال الاتصال الأفقي والعمودي بين مختلف المستويات في المنظمة، إضافة الى تدريب العاملين على فهم المعلومات، ومن المهم أن تكون للقادة ثقة بالنفس وثقة بالآخرين والعمل على ايجاد الظروف المناسبة حتى يؤدوا مهامهم بكفاءة وفعالية؛

- **تهيئة المناخ الملائم:** إن توفير المنظمات بيئة آمنة مستقرة لعمالها من خلال سياسات إدارية واضحة ومحددة تتمثل في توفير العدالة عند الترقية، تطبيق النظام على الجميع، العمل على توفير المعلومات ومصداقيتها، قد تتوفر لدى الفرد القدرة على بناء توقعات مستقبلية تشبع الاحتياجات النفسية والباعثة على الثقة التنظيمية.[4]

---

[1] أحمد الشباب، عنان أبو حمور، **مرجع سبق ذكره**، ص261.

[2] أسماء جبارين، وآخرون، **الثقة التنظيمية في الدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعملين**، مجلة جامعة فلسطين التقنية للابحاث، المجلد6، العدد1، 2018، ص15.

[3] مؤيد الساعدي، وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص17.

[4] عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، **مرجع سبق ذكره**، ص288.

وفي ضوء ما تقدم نجد أن شعور الفرد بالثقة والانتماء لمنظمته ليس بالأمر السهل، فهي عملية معقدة نظرا لارتباطها المباشر بالسلوك البشري، وتعاملها مع العديد من المتغيرات الإنسانية، وحتى تتحقق هذه الثقة لدى العاملين، فلا بد من التحول من النظرة السلبية للفرد إلى النظرة الإيجابية، ومن مناخ تسلطي فردي إلى مناخ تشاركي جماعي، يتيح له فرص التعبير عن آرائه وأفكاره، وإقامة علاقات تتصف بالثقة سواء بينه وبين العاملين من جهة وبين العاملين انفسهم، مع ضرورة الالتزام المستمر بالصدق، والنزاهة والأمانة والمرونة والموضوعية في التعاملات مع الجميع دون سواء، مما يتيح الجو الايجابي الذي تسود فيه سهولة التعاملات بين الأفراد وزيادة درجة التعاون والاعتمادية فيما بينهم، وفي حالة افتقار المنظمات إلى الثقة تظهر الكثير من المشاكل كالافتقار الاتصالات، واحباط التعاون، وتقليل الالتزام التنظيمي... إلخ

خلاصة الفصل

إن العدالة التنظيمية تمثل بنية معقدة ومتعددة الأبعاد، إذ يمكن لأعضاء أي منظمة تقييم العدالة بناء على أبعادها (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية)، حيث تشير العدالة التوزيعية إلى النزاهة الواضحة لنتائج القرار ويتم الحكم عليها من خلال قياس ما إذا كانت المكافآت متناسبة مع التكاليف، وما إذا كانت النتائج متوافقة مع التوقعات، وما إذا كانت النسب في(النتائج /المدخلات) تطابق المقارنة مع الشخص المرجعي، بينما تشير العدالة الإجرائية إلى الإنصاف المتصور في إجراءات اتخاذ القرار ويتم الحكم عليها من خلال قياس ما إذا كانت الإجراءات دقيقة ومتسقة وممثلة وغير متحيزة وقابلة للتصحيح، وموافقة للقيم والمعايير الأخلاقية، في حين تشير العدالة التفاعلية إلى الإنصاف المدرك أثناء تنفيذ وتطبيق الإجراءات، ولها عنصران فرعيان العدالة الشخصية تجسد صدق واحترام اتصالات السلطة، بينما تتعلق العدالة المعلوماتية بالنزاهة والتفسيرات الكافية لاتخاذ القرارات.

يمكن تصنيف نظريات العدالة التنظيمية إلى نمطين كبيرين طبقا لهدف كل نظرية، فالنظريات التي حاولت تفسير كيفية ادراك العاملين لعدالة توزيع النتائج والمكافآت تندرج تحت فئة نظريات العدالة التوزيعية، أما النظريات التي اهتمت بتفسير إدراك العاملين لعدالة الاجراءات التي اتبعت في تحديد النتائج فتندرج ضمن فئة نظريات العدالة الاجرائية (متضمنة العدالة التفاعلية أثناء تطبيق وتنفيذ الإجراءات)، ولا توجد نظرية أفضل من غيرها بل كل واحدة ساعدت على فهم أفضل لظاهرة العدالة في بيئات العمل المختلفة.

إن العدالة التنظيمية عملية سلوكية معقدة، وذلك من خلال الترابط الشديد بين تلك الأبعاد تؤثر في مجموعها على النواتج التنظيمية والسلوكيات الايجابية، فإذا اكتملت دائرة العدالة التنظيمية في المنظمة سيقوم العامل بأداء عمله على أكمل وجه فلابد على إدارة المنظمة أن تضمن توفير الدعائم اللازمة لذلك.

تعد الثقة التنظيمية من أهم المتغيرات الناتجة عن العدالة التنظيمية، والقوى المؤثرة في بناء الشخصية التنظيمية، وضرورة حيوية للمنظمة تساعد في تعزيز وتنمية السلوك التعاوني، وتخفيض كلف التعاملات البينية وتخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفاعلة في حل المشكلات وهذا بدوره ينعكس على المخرجات العمل.

وفي الأخير يبقى مفهوم العدالة التنظيمية مفهوما نسبيا بمعنى آخر أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر اليه فرد ما على أنه إجراء عادل، قد يكون إجراء متحيز وغير موضوعي في نظر فرد آخر، لذا فالعدالة التنظيمية تتحد في ضوء ما يدركه الفرد العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات.

الفصل الثاني:

الأسس النظرية للصراع التنظيمي

تمهيد

تعد ظاهرة الصراع ظاهرة قديمة حديثة على اختلاف أشكالها، فهي موجودة منذ خلق الله سيدنا آدم عليه السلام، إذ بدأت بصراع أبنائه قابيل وهابيل، ومع تطور الزمان وتعاقب الأجيال استمر الصراع وصولا إلى وقتنا الحاضر، فهي ظاهرة سلوكية فطرية مستمرة باستمرار البشرية.

يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمرا طبيعيا، بل وأصبح سمة أساسية من سمات منظمات الأعمال، إذ يمثل وجودها أحد معالم الواقع الإنساني، وهي نتاج التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، تظهر كصدى اختلاف وجهات النظر أو صراع الادوار أو بغية تحقيق مكاسب مادية أو معنوية، لذلك ستظل مشكلة الصراع من المشكلات التي تشغل اهتمام الكثيرين في مجال السلوك التنظيمي.

إن الصراع ظاهرة تنظيمية واسعة الانتشار تخترق جميع اشكال العلاقات الاجتماعية في المنظمة وتتصف بالتنوع نظرا لاختلاف البيئة التي ينشأ فيها، وهيكل الشخصية، والظروف التي تتأثر بشكل متواصل بالقيم والسلوكيات والاحتياجات والأهداف والتوقعات، وقد تؤدى الصراعات إلى وجود وعي بالعديد من القضايا الهامة في المنظمة، فهي أحد أهم قوى التغيير إذا تمت إدارته ومراقبته بالطرق الفعالة.

وسنحاول في هذا الفصل إبراز أهم النقاط الأساسية المتعلقة بالصراع التنظيمي اعتمادا على أربع مباحث:

- **المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي؛**
- **المبحث الثاني: طبيعة الصراع التنظيمي؛**
- **المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي؛**
- **المبحث الرابع: نتائج الصراع التنظيمي.**

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية دون تبادل المعلومات والتنسيق والتفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات، وعبر المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة، وهذه الاعتمادية والترابط يمكن أن تؤدي إلى التعاون، كما يمكن أن تؤدي إلى الصراع والتعارض، إذن فالصراع أمر محتوم في أي منظمة طالما أنها تتكون من أفراد يحملون أهدافا وقيما مختلفة.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

لقد حضي موضوع الصراع التنظيمي باهتمام واسع النطاق من قبل المفكرين، وقد أخذ مكانة هامة في كتب الإدارة والسلوك التنظيمي، ولم يتفق الباحثين على إعطاء تعريف موحد له نظرا لاختلاف وجهات نظر كل باحث، واختلاف اتجاهاتهم ومعتقداتهم وتباين مدارسهم الفكرية التي ينتمون إليها، أو إلى طبيعة الأطراف التي يشملها الصراع ومستواه التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف الصراع لغة واصطلاحا

تستخدم كلمتا الصراع والنزاع في أدبيات الصراع كمرادفتين لكلمة الخلاف[1]، والصراع في اللغة العربية مشتقة من مصدر صارع، مصارعة[2]، وهي جمع صراعات وتعني خصومة ومنافسة، نزاع ومشادة[3]، وتستعمل كلمة الصراع كمرادف للكلمة الفرنسية (*conflict*) بمعنى صدام، نزاع، تعارض، أو تضارب[4].

ويذكر ابن منظور أن الصرع هو الطرح بالأرض، وخصه في التهذيب بالإنسان، صارَعَه فصَرَعَه يصرَعه صَرعا وصِرْعًا، والمُصَارَعةُ والصِراع: معالجتها أيهما يصرع صاحبه[5].

أما الصراع اصطلاحا فمأخوذة من الكلمة اللاتينية *(Conflicyus)* والتي تعني التطاحن معا باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو الخلاف أو النزاع أو الاحتكاك بين الأطراف المعنية.[6]

وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية.[7]

---

[1]ماجدة عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات منظر كلي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،2013، ص287.
[2]مسعود جبران، **الرائد معجم لغوي عصري**، الطبعة السابعة، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 1992، ص493.
[3]أحمد مختار عمر، **معجم اللغة العربية المعاصرة**، المجلد الأول، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008، ص1289.
[4] **Oxford English** –Arabic dictionary, **op.cit**, P259.
[5]أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري، **مرجع سبق ذكره**، ص2432.
[6]محمد الصيرفي، **السلوك الإداري العلاقات الإنسانية**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص371.
[7]محمود عبد الفتاح رضوان، **مهارات التكيف مع ظروف العمل**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص47.

الفرع الثاني: تعريف الصراع التنظيمي في الأدبيات المعاصرة

أما في الدراسات المعاصرة ففي ظل التباين الفكري حول مفهوم الصراع التنظيمي فقد تم تعريفه بأشكال مختلفة فمنهم من يرى:

✓ **الصراع سلوك إنساني**

- " الصراع سلوك يقوم به بعض أعضاء المنظمة بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين"[1]

- " الصراع عبارة عن سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة أخرى من تحقيق أهداف معينة "[2]

✓ **الصراع عملية إدراكية**

- " الصراع هو العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر أثر عليه سلبا أو يوشك على ذلك في شيء ما يهتم به الطرف الأول"[3]

- " الصراع هو عملية يدرك فيها أحد الأطراف أن مصالحه تتعارض أو تتأثر سلبا من طرف آخر "[4]

✓ **الصراع عملية تفاعلية**

- " الصراع باعتباره عملية تفاعلية تظهر في حالة عدم التوافق أو الخلاف أو التنافر داخل أو بين الكيانات الاجتماعية (أفراد، جماعات، منظمات...)"[5]

- " الصراع عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أن الطرف الآخر يعيق تحقيق أهدافه، مما يخلق لديه شعورا بالإحباط يقود إلى تفسير طبيعة الموقف ومقاصد الطرف الآخر، وبالتالي يقوم بسلوك معين قد ينهي الصراع أو يؤدي إلى تطورات أخرى واستمرار الصراع"[6]

---

[1]محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص259.

[2]عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، **مرجع سبق ذكره**، ص227.

[3]Robbins Stephen P, Judge Timothy A, **Organizational behavior**, 17th edition, Pearson Education limited, USA, 2017, p497.

[4]Patton Cheryl M, **changes: A conflict management model for organizational redesign efforts**, Journal of Conflict Management, Vol .6, No.1, 2018, p27.

[5]Rahim M Afzalur, **Toward a theory of managing organizational conflict**, The International Journal of Conflict Management, Vol.13, No.3, 2002, p207.

[6]محمد قاسم القريوتي، **مرجع سبق ذكره**، ص258.

✓ **الصراع حالة من حالات الاختلاف وعدم الاتفاق**

- " الصراع هو أي موقف تكون فيه الاعتمادات المتبادلة، أو الأهداف أو الاهتمامات أو المبادئ أو المشاعر غير متوافقة"[1]

- " يشير الصراع إلى المواقف التي تتعارض فيها المعتقدات والقيم والأهداف بين فردين أو أكثر يعملون داخل نفس المنظمة مما يؤثر على قدرتهم في العمل ويعيق أدائهم"[2]

✓ **الصراع موقف تنافسي**

- " الصراع عبارة عن وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"[3]

- " الصراع موقف تنافسي بين طرفين أو عدة أطراف يسعى من خلاله كل طرف لتحقيق مصلحته بأية وسيلة ممكنة ودون اعتبار لمصلحة الأطراف الأخرى"[4]

وفي هذا السياق، يجب الإشارة إلى الفرق بين مفهومي الصراع والتنافس، فالمنافسة لا تنطوي غالبا على الاتجاه العدائي، كما أنها لا تؤدي بالضرورة إلى إلحاق الضرر بالآخرين، حيث تكون الجهود موجهة نحو تحقيق هدف معين لكن دون محاولة إعاقة الطرف الآخر، على نقيض من ذلك الصراع يحاول كل طرف وضع العقبات والعوائق التي تحد من تمكن الطرف الآخر من تحقيق أهدافه[5].

ويرى البعض أن هناك معيارين أساسيين للتمييز بين الصراع والمنافسة هما: **درجة التوتر السائد، وهدف التوتر.** فالصراع يمثل أعلى درجات التوتر حدة وخطورة، أما المنافسة فتمثل درجة أدنى من حالات التوتر[6]، ورغم ذلك فإن احتدام المنافسة يمكن أن يؤدي إلى الصراع أحيانا، غير أن الصراع يمكن أن ينشأ دون أن تسبقه حالة تنافسية[7].

- ويرى البعض أن الصراع "نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة"[8]

---

[1]Runde Craig E, FlanaganpTim A, **Building Conflict Competent Teams**, 1st edition, Published by Jossey-Bass, USA, 2008, p21.
[2]Peter Kesting, et al, **Conflict in organizations: the role of routine, Problems and Perspectives in Management**, Vol.10, No.2, 2012, p51.
[3]محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص363.
[4] امل لطفي أبو طاحون، **القيادة التربوية الفاعلة**، الطبعة الأولى، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص134.
[5]عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، **مرجع سبق ذكره**، ص227.
[6] زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، الدار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص288.
[7]ماجدة عبد المهدي مساعدة، **مرجع سبق ذكره**، ص288.
[8] زيد منير عبودي، **الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص65.

- ويمكن تعريف الصراع من وجهة نظر إدارية على أنه:" إرباك وتعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل"[1]

ويظهر مما تقدم أن التعريف الاصطلاحي أضاف المعنى الإيجابي لكلمة الصراع، في حين أن المعنى اللغوي كان يحمل الأثر السلبي فقط، كما أن هناك تباين في المفاهيم والتعاريف التي تبناها المفكرون والكتاب في نظرتهم لمفهوم الصراع التنظيمي ظاهريا وليس جوهريا، ويرجع السبب في ذلك إلى وجود الكثير من المداخل لدراسة الصراع كظاهرة اجتماعية وتنظيمية، بالإضافة إلى تنوع الخلفيات والاتجاهات العلمية لكل فريق، وعلى الرغم من هذا التباين إلا أن هناك بعض السمات المشتركة، والمعالم الرئيسية للصراع التنظيمي المتفق عليها:

- الصراع ظاهرة سلوكية وتنظيمية مؤكدة توجد في كافة المنظمات، وتحدث على جميع المستويات (فرد، جماعة، منظمة)؛
- الصراع أحد أنماط التفاعل الاجتماعي تنبثق من العلاقات القائمة بين الأفراد والجماعات؛
- الصراع يحدث نتيجة الاختلاف في المستويات الإدراكية حيث يرغب كل طرف بالحصول على مكاسب ومزايا أو مراكز تتعارض مع رغبة الطرف الآخر؛
- الصراع موقف تنافسي بين فريقين أهدافهما متعارضة؛
- ينشأ الصراع كنتيجة لأسباب متعددة كتعارض الأهداف والأفكار والمصالح والقيم والمعتقدات؛
- الصراع التنظيمي يمكن أن يكون بناء كما يمكن أن يكون مدمرا؛
- يمثل الصراع وضعا مؤقتا وتتوقف آثاره على كيفية مواجهته والتعامل معه؛
- إن الصراع يشكل عنصرا فعالا في إدارة عملية التغيير؛
- تبقى نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف من أطراف الصراع لحين انتهائه.

إذن فالصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية إنسانية تنشأ داخل الفرد نفسه، ويظهر جليا ويتعاظم من خلال التفاعل الاجتماعي الذي يحدث داخل المنظمة بين الأفراد أو بين الجماعات نتيجة لاختلاف وجهات النظر، أو الأدوار، أو الحاجات والرغبات، أو قيم المنظمة مع القيم الاجتماعية للفرد داخل النسق التنظيمي مما يؤثر بالسلب أو بالإيجاب على طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات بصفة خاصة، وعلى فعالية المنظمة بصفة عامة.

[1] محمد يوسف القاضي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص361.

الفرع الثالث: الصراع التنظيمي من وجهة نظر إسلامية

لقد خلق الله سبحانه وتعالى بني آدم مختلفين في أجسامهم وجعلهم مختلفين في لغاتهم وألوانهم وخالف في معتقداتهم ومذاهبهم، قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَمِنْ ءَايَٰتِهِۦ خَلْقُ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ وَٱخْتِلَٰفُ أَلْسِنَتِكُمْ وَأَلْوَٰنِكُمْ ۚ إِنَّ فِى ذَٰلِكَ لَءَايَٰتٍ لِّلْعَٰلِمِينَ ﴿٢٢﴾ ﴾[1]، فالآية الكريمة السابقة تدل على أن الاختلاف بين الناس هو أمر حتمي الوقوع، وطبيعي الحدوث.

وإذا أردنا التأصيل لموضوع الصراع من الناحية الشرعية الإسلامية، نجد أن القرآن الكريم تحدث عنه في أكثر من موضع، ولكن لم تذكر كلمة الصراع صراحة في القرآن الكريم، بل جاءت بمرادفاتها مثل الخلاف والنزاع[2]، وهذا ما ورد في قوله تعالى: ﴿ وَلَوْ شَآءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ ٱلنَّاسَ أُمَّةً وَٰحِدَةً ۖ وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ ﴿١١٨﴾ إِلَّا مَن رَّحِمَ رَبُّكَ ۚ وَلِذَٰلِكَ خَلَقَهُمْ ۗ وَتَمَّتْ كَلِمَةُ رَبِّكَ لَأَمْلَأَنَّ جَهَنَّمَ مِنَ ٱلْجِنَّةِ وَٱلنَّاسِ أَجْمَعِينَ ﴿١١٩﴾ ﴾[3]، والخلاف في المنظور الإسلامي نوعان:[4]

- **خلاف التنوع:** وهو أن يكون كل رأي أو قول صواب، ولا يقتضي الخلاف بين القولين نفي أحدهما مثل المذاهب الفقهية الأربعة، أو مثل الخلاف الذي وقع بين الصحابة رضي الله عنهم في فهمهم لقول النبي صلى الله عليه وسلم بعد فراغهم من غزوة الأحزاب [(لا يصلين أحد العصر إلا في بني قريظة) فأدرك بعضهم العصر في الطريق فقال بعضهم : لا نصلي حتى نأتيها، وقال بعضهم: بل نصلي، لم يرد منا ذلك، فذكر للنبي صلى الله عليه وسلم فلم يعنف واحدا منهم] رواه البخاري[5]، فإقرار الرسول صلى الله عليه وسلم للفريقين دليل على وجود هذا النوع من الاختلاف في الإسلام؛

- **خلاف التضاد:** وهو أن يكون كل رأي أو قول يناقض القول الآخر ويقتضي إبطاله، واختلاف التضاد أشد من اختلاف التنوع، لأن القولين متنافيان، فيكون داعي الفرقة والاختلاف والتنازع أقرب، وهو نوعان:

  - **خلاف مقبول:** مثل مخالفة المسلمين للمشركين وأهل الكتاب؛
  - **خلاف مذموم:** وهو الذي يؤدي إلى التفرقة ويقود إلى الشر ويسبب العداوة.

فالخلاف المقبول هو ما تطلق عليه المدارس الفكرية الإدارية الحديثة بالصراع الايجابي المثمر، وبالتالي يكون الإسلام قد اقره واعتبره مهما للبقاء والاستمرارية، أما الخلاف المذموم فيقابله من المدارس الفكرية الإدارية الحديثة الصراع السلبي وغير المثمر، ولقد أمر الإسلام الابتعاد عن ما قد يسبب الفرقة حيث

[1] سورة الروم، الآية 22.

[2] هادي سليمان فخري أبو الروس، **مدى تأثير ضغوط العمل في زيادة الصراع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017، ص41.

[3] سورة هود، الآية 118-119.

[4] مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستويات الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص ص24-25.

[5] ابن عبد الله محمد بن اسماعيل بن ابراهيم بن بردزبة البخاري، **صحيح البخاري**، الجزء الثالث، دار الفكر للطباعة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص46.

قال تعالى ﴿ وَٱعْتَصِمُوا۟ بِحَبْلِ ٱللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا۟ ۚ وَٱذْكُرُوا۟ نِعْمَتَ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنتُمْ أَعْدَآءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُم بِنِعْمَتِهِۦٓ إِخْوَٰنًا وَكُنتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ ٱلنَّارِ فَأَنقَذَكُم مِّنْهَا ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ ٱللَّهُ لَكُمْ ءَايَٰتِهِۦ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾ ﴾[1]،

ونجد الهدي النبوي من النماذج الفريدة في إدارة الصراعات بين الافراد والتخفيف من آثارها، ففي نهاية غزوة حُنَيْن وانتصار المسلمون انتصارا عظيما، وزع النبي صلى الله عليه وسلم الغنائم بطريقة لم تكن مألوفة للصحابة من قبل، فقد خص المؤلفة قلوبهم بالحظ الأوفر من هذه الغنائم، ولم يعط صلى الله عليه وسلم الأنصار مثل ما أعطى غيرهم، ثقة في قوة إيمانهم وسماحة نفوسهم، وقد تأثر بعضهم من هذا العطاء بحكم الطبيعة البشرية، فظهر بينهم نوع من الاعتراض على ذلك، فراعى النبي هذا الاعتراض وأسبابه، وعمل على إزالته بحكمة ورفق بقوله عليه الصلاة والسلام [إني أعطي رجالاً حديثي عَهْدٍ بكُفر أتألفهم] رواه البخاري، وفي رواية لأحمد قال لهم :[أوجدتم في أنفسكم يا معشر الأنصار في لعاعة من الدنيا تألفت بها قوما ليسلموا، ووكلتكم إلى إسلامكم، ألا ترضون يا معشر الأنصار أن يذهب الناس بالشاة والبعير وترجعون برسول الله صلى الله عليه وسلم في رحالكم؟ فوالذي نفس محمد بيده لولا الهجرة لكنت امرأ من الأنصار، ولو سلك الناس شِعْبَاً، وسلكت الأنصار شعبا لسلكت شعب الأنصار، اللهم ارحم الأنصار، وأبناء الأنصار، وأبناء أبناء الأنصار، قال: فبكى القوم حتى أخضلوا لحاهم، وقالوا: رضينا برسول الله قسما وحظا، ثم انصرف رسول الله صلى الله عليه وسلم وتفرقوا)[2].

وبهذه المعاني جاءت تعاليم الدين الإسلامي من خلال الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة تحذر من النزاع والاختلاف والشقاق بين أفراد المجتمع المسلم، مما يدل على أن الدين الإسلامي يقر بوجود الصراع بين أفراده، وهذا يتوافق مع ما ذهب إليه أصحاب الفكر الإداري الحديث بأن الصراع ظاهرة حتمية، وأساليب إدارته التي تحتويها الأدبيات الإدارية يمكن لها أن تنجح في حله أو تخفيف آثاره السلبية، ولكن الدين الإسلامي كان السباق في تقديم العديد من الأساليب التي تساعد في التقليل من الصراعات في المجتمع أو التخفيف من آثارها، من خلال اتباع أسلوبين في التعامل مع هذا النوع من الخلاف.

1. **الأسلوب الوقائي:** ويتمثل في:[3]

أ. الحد من الظواهر السيئة في شخصية الفرد التي تسهم في ظهور الصراعات مثل:

- **النهي عن سوء الظن بالغير والتجسس والغيبة:** قَالَ تَعَالَىٰ:﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱجْتَنِبُوا۟ كَثِيرًا مِّنَ ٱلظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ ٱلظَّنِّ إِثْمٌ ۖ وَلَا تَجَسَّسُوا۟ وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا ۚ أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ ۚ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢﴾ ﴾[4]

---

[1] سورة آل عمران، الآية103.

[2]متاح على الرابط **https://www.islamweb.net/ar/article/**، تاريخ النشر 2019/04/01، تاريخ الاطلاع 2020/07/30، على الساعة: 18:00.

[3]محمد فراس شاهر العويوي، **دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2013، ص ص25-26.

[4] سورة الحجرات، الآية 12.

- **النهي عن الاستهزاء واحتقار المسلم لأخيه:** قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا يَسۡخَرۡ قَوۡمٞ مِّن قَوۡمٍ عَسَىٰٓ أَن يَكُونُواْ خَيۡرٗا مِّنۡهُمۡ وَلَا نِسَآءٞ مِّن نِّسَآءٍ عَسَىٰٓ أَن يَكُنَّ خَيۡرٗا مِّنۡهُنَّۖ وَلَا تَلۡمِزُوٓاْ أَنفُسَكُمۡ وَلَا تَنَابَزُواْ بِٱلۡأَلۡقَٰبِۖ بِئۡسَ ٱلِٱسۡمُ ٱلۡفُسُوقُ بَعۡدَ ٱلۡإِيمَٰنِۚ وَمَن لَّمۡ يَتُبۡ فَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلظَّٰلِمُونَ ١١ ﴾[1]

- **النهي عن الكذب:** قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ وَقَالَ رَجُلٞ مُّؤۡمِنٞ مِّنۡ ءَالِ فِرۡعَوۡنَ يَكۡتُمُ إِيمَٰنَهُۥٓ أَتَقۡتُلُونَ رَجُلًا أَن يَقُولَ رَبِّيَ ٱللَّهُ وَقَدۡ جَآءَكُم بِٱلۡبَيِّنَٰتِ مِن رَّبِّكُمۡۖ وَإِن يَكُ كَٰذِبٗا فَعَلَيۡهِ كَذِبُهُۥۖ وَإِن يَكُ صَادِقٗا يُصِبۡكُم بَعۡضُ ٱلَّذِي يَعِدُكُمۡۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يَهۡدِي مَنۡ هُوَ مُسۡرِفٞ كَذَّابٞ ٢٨ ﴾[2]

ب.تقوية روح المحبة والتعاون بين الأفراد، ونبذ الخلاف والشقاق من خلال:

- **الدفع بالأحسن حتى يقل الخلاف بين الأفراد:** قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ وَلَا تَسۡتَوِي ٱلۡحَسَنَةُ وَلَا ٱلسَّيِّئَةُۚ ٱدۡفَعۡ بِٱلَّتِي هِيَ أَحۡسَنُ فَإِذَا ٱلَّذِي بَيۡنَكَ وَبَيۡنَهُۥ عَدَٰوَةٞ كَأَنَّهُۥ وَلِيٌّ حَمِيمٞ ٣٤ ﴾[3]

- **الوفاء بالعهد:** قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ وَأَوۡفُواْ بِعَهۡدِ ٱللَّهِ إِذَا عَٰهَدتُّمۡ وَلَا تَنقُضُواْ ٱلۡأَيۡمَٰنَ بَعۡدَ تَوۡكِيدِهَا وَقَدۡ جَعَلۡتُمُ ٱللَّهَ عَلَيۡكُمۡ كَفِيلًاۚ إِنَّ ٱللَّهَ يَعۡلَمُ مَا تَفۡعَلُونَ ٩١ ﴾[4]

- **خلق روح المحبة:** قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: [والذي نفسي بيده لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ولا تؤمنوا حتى تحابوا، أولا أدلكم على شيء إذا فعلتموه تحاببتكم، أفشوا السلام بينكم] رواه مسلم[5]

- **إيجاد المودة والرحمة بين الأفراد:** قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ وَمِنۡ ءَايَٰتِهِۦٓ أَنۡ خَلَقَ لَكُم مِّنۡ أَنفُسِكُمۡ أَزۡوَٰجٗا لِّتَسۡكُنُوٓاْ إِلَيۡهَا وَجَعَلَ بَيۡنَكُم مَّوَدَّةٗ وَرَحۡمَةًۚ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَأٓيَٰتٖ لِّقَوۡمٖ يَتَفَكَّرُونَ ٢١ ﴾[6]

2. **الأسلوب العلاجي:** ويتضمن هذا المنهج استخدام الأساليب المتنوعة في حالة وقوع الخلاف:[7]

- **حل الخلاف بالرجوع إلى كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم في المسائل المتنازع عليها لقوله تعالى** ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ تَأۡوِيلًا ٥٩ ﴾[8]

---

[1] سورة الحجرات، الآية 11.
[2] سورة غافر، الآية 28.
[3] سورة فصلت، الآية 34.
[4] سورة النحل، الآية 91.
[5] الامام الحافظ أبي الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري، **مرجع سبق ذكره**، ص ص43-44.
[6] سورة الروم، الآية 21.
[7] ابتسام يوسف محمد مرزوق، **استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص ص30-31.
[8] سورة النساء، الآية 59.

- **استخدام أهداف عليا مشتركة:** قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۚ وَأُوْلَـٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾ ﴾[1]

- **استخدام التهدئة:** عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال [ليس الشديد بالصرعة وإنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب] متفق عليه [2]

- **استخدام وسيط**[3]:قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَٱبْعَثُواْ حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِۦ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَآ إِن يُرِيدَآ إِصْلَـٰحًا يُوَفِّقِ ٱللَّهُ بَيْنَهُمَآ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا ﴿٣٥﴾ ﴾[4]

- **استخدام القوة في حالة استنفاذ وسائل الإصلاح:** قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ وَإِن طَآئِفَتَانِ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ ٱقْتَتَلُواْ فَأَصْلِحُواْ بَيْنَهُمَا ۖ فَإِنۢ بَغَتْ إِحْدَىٰهُمَا عَلَى ٱلْأُخْرَىٰ فَقَـٰتِلُواْ ٱلَّتِى تَبْغِى حَتَّىٰ تَفِىٓءَ إِلَىٰٓ أَمْرِ ٱللَّهِ ۚ فَإِن فَآءَتْ فَأَصْلِحُواْ بَيْنَهُمَا بِٱلْعَدْلِ وَأَقْسِطُوٓاْ ۖ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُقْسِطِينَ ﴿٩﴾ ﴾[5]

فنظرة الدين الإسلامي للصراع بين الأفراد تتركز في إيجاد مجتمع منسجم مترابط تعلوه المودة والرحمة وتنبثق إدارته من القيم والمبادئ الإسلامية مثل العدالة والمساواة والحرية والنقد الايجابي بالإضافة إلى التفكير الموجه بالهدف، ومن وجهة النظر الإسلامية فإن للقيادة بالغ الأثر والفعالية في إدارة الصراع بصورة بناءة وتجنب الصراع الهدام الذي يعود بالضرر على الأفراد والمنظمة ككل، وقد نهى الله عزوجل في كتابه العزيز الحكيم عن الصراع الهدام قائلا: ﴿ وَأَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ وَلَا تَنَـٰزَعُواْ فَتَفْشَلُواْ وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ ۖ وَٱصْبِرُوٓاْ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ مَعَ ٱلصَّـٰبِرِينَ ﴿٤٦﴾ ﴾[6]

الفرع الرابع: أهمية الصراع التنظيمي

نظرا للأهمية البالغة التي يحتلها الصراع التنظيمي في المنظمات والنتائج التي يتركها على الفرد والمنظمة، فقد حظي باهتمام الكتاب والباحثين السلوكيين، وأصبحت ظاهرة التعامل معه من الأمور التي تأخذ وقتا ليس باليسير من أوقات المديرين فقد أشار *(Schmidt & Thomas, 1976)* أن المديرين قد يقضون حوالي (20%) من أوقاتهم في تسوية الصراعات بين العمال وهم ليسوا ناجحين دائما[7]، ومن هنا فالمشكلة ليست في وجود الصراع من عدمه حيث لا توجد منظمة تخلو منه، وإنما المشكلة الحقيقة في كيفية معالجة هذا الصراع وتحويله إلى منافسة شريفة ومبدعة، ويمكن أن نوجز أهميته في النقاط التالية:[8]

[1] سورة آل عمران، الآية 104.
[2] الامام الحافظ أبي الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري، **مرجع سبق ذكره**، ص1209.
[3] محمد فراس شاهر العويوي، **مرجع سبق ذكره**، ص27.
[4] سورة النساء، الآية 35.
[5] سورة الحجرات، الآية 9.
[6] سورةالأنفال، الآية46.

[7] Cropanzano Russell, et al, **op.cit**, p43.

[8] محمد حسين عساف، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2013، ص27 .

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

- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه القيام بعمليات تغيير مناسبة لمواجهة الصراع وإدارته بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة، وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواءه وإدارته بطريقة فعالة؛

- الصراع أداة للإبداع: هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعندما لا يكون هناك صراعا على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الاستعداد والدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي في الإبداع؛

- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من مسببات الإرباك والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة في حالة عدم إدارته بشكل جيد، بل لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة الضعف أو القصور التي تمر بها والانطلاق نحو تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة عالية.

المطلب الثاني: المداخل النظرية المفسرة للصراع التنظيمي

حظي موضوع الصراع باهتمام واسع النطاق من قبل العديد من الباحثين، ومن مختلف الاتجاهات الفكرية وقد عكست المدارس الإدارية بوجه عام تباينا كبيرا في شأن مفهوم الصراع التنظيمي ودوره في سلوك الأفراد والجماعات، حيث اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إليه من زاوية تختلف عن الأخرى، وفي هذا الصدد يرى الباحثون أن هذا المفهوم تطور عبر ثلاث مراحل.

الفرع الأول: مرحلة الفكر الإداري التقليدي (المدرسة الكلاسيكية)

تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة حول الصراع مع الاتجاه الذي كان سائدا عن السلوك في الفترة (1930-1940) بسبب ما قدمه هوثورن من تجارب[1]، وتنظر إلى الصراع على أنه أمر غير مرغوب فيه وظاهرة سيئة للمنظمات لأنها تمثل اضطرابا وحالة غير طبيعية وشكلا من أشكال السلوك المنحرف الذي يجب التحكم فيه وتغييره إذا أريد تحقيق أهداف المنظمة، ومن وجهة نظر المدرسة التقليدية يمكن أن يكون

[1] محمد يوسف القاضي، **مرجع سبق ذكره**، ص361.

لحالات الصراع عواقب وخيمة على بعض الأشخاص وتأثيرها الضار على الأداء التنظيمي[1]، واعتمد كل من نهج الإدارة العلمية والمدرسة الإدارية للإدارة اعتمادا كبيرا على تطوير الهياكل التنظيمية من خلال توجيه الجهود الإدارية إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل: تحسين قنوات الاتصال، تحديد المهام والاختصاصات الوظيفية، الاهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية[2]، بالإضافة إلى تحديد الوظيفة بشكل مناسب، تحديد المواصفات التفصيلية للعلاقات بين الوظائف، الاختيار الدقيق للأفراد لشغل المناصب، والتدريب الشامل للأفراد بمجرد تعيينهم.[3]

الفرع الثاني: مرحلة الفكر السلوكي الانساني (العلاقات الانسانية)

سادت هذه النظرة وتطورت خلال الفترة(1940 حتى منتصف 1970) وتطابق هذا التوجه مع ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للصراع الذي يدفع بشدة للقبول بوجوده، وأمر لا يمكن القضاء عليه وأنه يكون أحيانا مفيدا في أداء الجماعات[4]، فالصراع أحد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد في بيئة العمل بشكل علني أو ضمني بغية تحقيق هدف معين[5]، كما هو أمر سيء بالضرورة ولابد من حله أو تخفيضه وضبط حجمه، وما على إدارة المنظمة إلا أن تتعرف على طبيعة الصراع وتحدد أبعاده وأشكاله والمستوى المقبول منه الذي ينبغي أن يكون تحت سيطرتها باستمرار.

وعلى الرغم من قبول السلوكيين للصراع على أنه أمر لا مفر منه، إلا أنهم لم يميزوا بين الصراع الوظيفي والصراع غير الوظيفي فقد حاولوا حل الصراع وعدم تحفيزه.[6]

الفرع الثالث: مرحلة الفكر التفاعلي (المدرسة الحديثة)

إن الفشل الذي منيت به المدرستين التقليدية والسلوكية في إدراك أهمية الصراع التنظيمي ودوره في صحة المنظمة، الأمر الذي أدى إلى ظهور الآراء الحديثة التي طرحت الأسلوب التفاعلي أو التعاملي مع الصراع، فقد تم اعتبار الصراع أنه أمر يمكن أن يسهم في المدى البعيد على تحقيق شيء مفيد للمنظمة، وأن

---

[1]Thakore Digvijaysinh, **Conflict and Conflict Management**, IOSR Journal of Business and Management, Vol.8, No.6, 2013, P8.

[2] محمود عبد الفتاح رضوان، **مرجع سبق ذكره**، ص49.

[3] Atif Masood Chaudhry, Rehman Asif, **Organizational Conflict and Conflict Management: a synthesis of literature,** Journal of Business and Management Research, No.9, 2015, p239.

[4]مصدق محمد عارف المصري، **إدارة الصراع التنظيمي والأنماط المتبعة لدى الاداريين في الجامعات الفلسطينية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2006، ص50.

[5] خامسة لارقو، عمر بن جيمة، **دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد3، 2018، ص148.

[6]عامر سالم عوض، **السلوك التنظيمي الاداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص272.

من أهداف الصراع القضاء على الروتين الذي يأخذ الطابع التقليدي الممل، وبالتالي فهو يشجع الإبداع والابتكار والنقد الذاتي[1]، وحددت مدرسة الفكر هذه عدة أنواع من الصراع: [2]

- **صراع المهام**: ويتعلق بمحتوى وأهداف العمل؛
- **صراع العلاقات**: الذي يركز على العلاقات الشخصية؛
- **صراع العمليات**: والذي يتعلق بكيفية إنجاز العمل.

ويضيف هذا الفكر الإداري على أن الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوما للإبقاء على الصراع في إطاره المرغوب والاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة وإدارتها وتحويلها إلى قوة إيجابية في التنظيم في إطار تحقيق أهداف معينة وذلك من خلال:[3]

- الاعتراف بحتمية الصراع؛
- تشجيع المعارضة البناءة بدل قمعها؛
- الاعتراف بأن القدرة على استثارة الصراع وإدارته عملية ضرورية؛
- اعتبار إدارة الصراع مسؤولية جماعية.

وعموما يمكن تلخيص أهم النقاط الرئيسية لتطور الصراع التنظيمي عبر مدارس الفكر إداري في الجدول أدناه:

الجدول رقم (2–1): الصراع التنظيمي في المدارس الإدارية المختلفة

بيان	التقليدية	السلوكية	الحديثة
طبيعة الصراع	غريب/ دخيل	طبيعية/ داخل في تركيب التنظيم	ضروري/محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار/ مفيد	مفيد/ ضار
أطراف الصراع	مثيروا المتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: زهير بوجمه شلابي، **الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة**، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص110.

[1] حنان رزيق، **فاعلية التفاوض الاداري في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان (SC SEG)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019، ص69.

[2] Bernard Oladosu Omisore, Ashimi Rashidat Abiodun, **Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies**, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol.3, No.6, 2014, p123.

[3] عبد الحق علي إبراهيم بلل، **دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل دراسة عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص94.

وكخلاصة للقول نجد أن مفهوم الصراع التنظيمي انتقل بصورة متدرجة ليصل إلى مفهومه الحديث، إذ نظر إليه الكلاسيكيون على أنه قوة سلبية في العمل والمنظمة، واقترن ببعض المفردات السلبية كالدمار والعنف وعدم العقلانية، لذلك يجب تجنبه ومنع حدوثه قدر الإمكان، بينما نظر إليه السلوكيون على أنه أمر ضروري في المنظمة لا مفر منه ولا يمكن تجنبه وعلى الإدارة أن تتعرف عليه وتحدد مستواه وحدوده المقبولة بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة، أما اليوم فقد اختلفت النظرة إلى الصراع بشكل كبير، وأصبح ينظر إليه على انه أمر ضروري وحتمي ويجب على الإدارة إثارته وتحفيزه، وبالتالي الاتجاه الحديث هو ليس تجنب الصراع بل كيفية إدارته، بحيث تكون المنظمة قادرة على تكييفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها من خلال المحافظة على حالة التوازن، مما يتطلب استخدام استراتيجيات لتخفيف حدته من أجل استمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عال من الأداء.

المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي

أكد الفكر الإداري الحديث أن الصراع التنظيمي يحدث كنتيجة طبيعية للتفاعل المستمر بين المكون البشري والعنصر التنظيمي في المنظمة، ولم يتفق الباحثون على إرساء تصنيف محدد للأسباب والعوامل التي تساهم في بلورة ونشأة الصراع داخل المنظمات، ويمكن تبويبها بناء على مجموعة تصنيفات في دراسات مختلفة على النحو التالي

الفرع الأول: الأسباب التنظيمية المؤدية للصراع التنظيمي

هناك بعض الظروف في المنظمة قد تؤدي إلى خلق حالة صراع بين أفراد التنظيم، ويمكن ايجاز بعض هذه الأسباب كمايلي:[1]

- **نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة:** رغم شعبية تطبيق نهج أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أنه يفتح مجالا لظهور الصراعات، ذلك أن الهدف الرئيسي في إتباع منهج المشاركة هم سماع وجهات نظر متباينة حول بدائل الاختيار، ولكن ذلك يحمل في طياته بذور التناقضات؛

- **تعدد الوحدات الإدارية في المنظمة:** إن تعدد الأقسام والوحدات الإدارية واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافها الخاصة ووجود إمكانية التناقض مع الأهداف العامة، مما يؤدي إلى بروز الصراع على مستوى المنظمة؛

[1] محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 360-362.

- **عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام:** تعتبر القواعد والإجراءات الرسمية الواضحة للعمل وسيلة للحيلولة دون تضارب الجهود أو حصول الصراعات، في حين عدم وجود تقنين لكثير من الأمور يسبب الصراعات حول الصلاحيات والأولويات؛

- **تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت:** إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف العوائد فإن ذلك يقود لبروز الصراعات بين أفراد المنظمة؛

- **تعدد المستويات الإدارية:** كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزيا زاد الاحتمال لبروز الصراعات التنظيمية، نظرا لتغير وتعدد الأهداف وإمكانية تشويه الاتصالات بسبب المرور بكافة المستويات الإدارية المتعددة، أو تعمد بعض الجهات أو العاملين إلى إخفاء المعلومات للانفراد بالنفوذ أو السلطة، ومنه فالمعلومات تعتبر واحدة قد تؤدي أيضا لبروز الصراعات؛

- **التنافس على الموارد:** إن المنظمة توفر الموارد بكميات محدودة تبعا لإمكاناتها المادية، ولذلك فإن أعضاء التنظيم من وحداتها الرئيسية أو قواها البشرية تتسارع في الحصول على احتياجاتها من تلك المواد قبل نفاذها، ففي ظل الندرة تتنازع وحدات التنظيم لتحصل على ما يغطى احتياجاتها ولو على حساب استحقاقات الوحدات الأخرى[1]؛

- **الاعتماد المتبادل:** تتمثل الاعتمادية في اهتمام أعضاء الفريق بالعمل وتلقي النتائج التي تعتمد على أداء الآخرين، وعادة ما يكون هناك احتمال لزيادة فرص الصراع مع مستوى ترابط المهام عندما يتعين على شخص ما الاعتماد على شخص آخر لإكمال مهمته يصبح من السهل إلقاء اللوم على زميل العمل في حالة حدوث خطأ ما[2]؛

- **ضعف فعالية قنوات الاتصال:** تعمل قنوات الاتصال على تبادل المعلومات بين أطراف المنظمة ككل وفي وقتها المناسب، ففي حال ضعف هذه القنوات فإن ذلك يؤدي إلى تضارب القرارات الإدارية، وتعدد وجهات إصدارها، وبالتالي حدوث صراعات بين الأقسام والأفراد العاملين في المنظمة[3]؛

- **الاختلاف أو التباين في الأهداف:** يعد الاختلاف أو التباين بين الأهداف أو القيم أحد المصادر الرئيسية للصراع، فكلما ازدادت حدة المنافسة بين الأقسام ذات الأهداف المختلفة، كلما تعرضت المنظمة للصراعات بين الأفراد والجماعات حسب درجة الولاء للجماعة أو القيم التي يؤمن بها أعضاؤها[4]؛

1عثمان تاج السر مساعد حامد، وآخرون، **العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات العامة: دراسة حالة وزارة التربية والتعليم ولاية الجزيرة- السودان (2006-2013)**, Global Journal of Economics and Business، Vol.4، No.3، 2018، ص316.

2 Bernard Oladosu Omisore, Ashimi Rashidat Abiodun, **op.cit**, pp126-127.

3معن محمود معاصرة، مروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص41.

4زيد منير عبودي، **مرجع سبق ذكره**، ص66.

- **تعارض وغموض الأدوار:** تعارض الأدوار وغموضها من أهم المصادر الرئيسية للصراع التنظيمي بين الأفراد في مكان العمل، حيث يحدث تعارض الأدوار عندما يتلقى العامل أوامر غير متوافقة من مسؤولين مختلفين، وينتج غموض الدور عن عدم وجود المعلومات الكافية للعامل فيما يتعلق بالواجبات أو التوقعات[1]؛

- **افتقار الإدارة العليا تطبيق مفاهيم العدالة والمصداقية:** فمفهوم العدالة يركز على تقييم القرارات والأفعال الإدارية في المنظمة من خلال مدى تحقيقها للعدالة والإنصاف عند توزيع الأعباء والعوائد سواء بالنسبة للأفراد أو الجماعات أو الأقسام التنظيمية، أما مفهوم المصداقية فيعني مدى التزام الإدارة العليا بالصدق اتجاه العاملين فيها والمتعاملين معها حتى تكون محل ثقة الجميع[2]، فغياب الإحساس بالعدالة يكون مدعاة إلى إقامة الصراع السلبي في المنظمة[3].

الفرع الثاني: الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي

قد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة عن ظهور الصراعات، بل تكون متعلقة بشخصيات بعض الأفراد ومن بين تلك الأسباب نجد:[4]

- **تفاوت الصفات الشخصية:** إن التفاوت في الصفات الشخصية للأفراد كالسن والجنس والقيم والاتجاهات والمعتقدات والمستوى الثقافي تكون مصادر رئيسية للصراع فيما بينهم؛

- **الصراع الفكري:** ويحدث عندما يحمل كل فرد أو جماعة أو منظمة أفكارا لا تنسجم مع أفكار الآخرين؛

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

- **عدم الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا عند الفرد عن عمله الموكل إليه وعدم ارتياحه لمنصبه الوظيفي يدفعه إلى الصراع مع زملائه ورئيسه، مما يؤدي إلى التغيب عن العمل، وعدم إتقان المهام المطلوبة، وعدم التعاون مع الآخرين؛

- **الشخصية العدوانية:** يختلف الأفراد من حيث الشخصية فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين واستمتاعهم الشديد بجلب المعاناة للآخرين، كما أن بعض الأفراد يعانون من انخفاض تقدير المجتمع لهم فيحاولون تعويض ذلك بمحاولة التقليل من شأن الآخرين ويستغلون بيئة العمل في تحقيق ذلك؛

---

[1] Patton. Cheryl M, **op cit**, p28.

[2] أمينة قهواجي، **الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة: حالة قسم السيارات الصناعية -SNVI-**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، ص57.

[3] ياسر عبد الوهاب، **العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد18، جوان2017، ص9.

[4] محمد حامد، وآخرون، **علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة اتصالات الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد01، 2019، ص395.

- **تباين القدرات الإدراكية:** يختلف الأفراد في قدراتهم على فهم واستعاب ما يحدث من متغيرات في بيئة العمل التي ينتمون إليها، ويؤدي اختلاف القدرات الإدراكية بين الأفراد وحتى الجماعات إلى ظهور اتجاهات متباينة حول المنهجية لمعالجة نفس القضايا التي تسعى المنظمة إلى علاجها، وهذه الوجهات المتعارضة تؤدي إلى الصراع في التعامل مع ما يجري من فعاليات داخل المنظمة[1]؛

ويميز الباحثان(*Katz & Kahn*) بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب غير العقلانية له، فالأسباب العقلانية يمكن أن نوجزها على النحو التالي:[2]

- الصراع الوظيفي الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل: التمويل، الإنتاج، الأفراد وغيرها
- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة؛
- الصراع الهيكلي: وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك، وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والتنظيمية المشكلة للصراع.

وتأسيسا لما سبق، الصراع بأنواعه داخل المنظمة لا يتأتى من فراغ ، وإنما ينشأ ويترعرع في ظل ظروف مغذية ومشجعة له، كما أنه ليس بالضرورة أن تجتمع الأسباب السابقة كافة لينشأ الصراع، بل إن سببا واحدا قد يكفي لإحداث حالة من التوتر وعدم التوازن والتي من شأنها أن تخلق الصراع، كما أنه كذلك ليس بالضرورة إعلان الأطراف المتصارعة عن الأسباب الحقيقية والجوهرية للصراع، بل قد تكون كامنة وخفية، لذا فإنه من الأهمية بمكان أن تسعى الإدارة الفاعلة إلى معرفة الأسباب الحقيقية للصراع لتتمكن من التشخيص السليم للظاهرة وللتخطيط بكفاءة لكيفية التعامل معها وإدارتها.

[1]أمينة قهواجي، **مرجع سبق ذكره**، ص59.
[2]حصة بنت عبد المحسن الضويان، **استراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بجامعة القصيم**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، 2013، ص39.

المبحث الثاني: طبيعة الصراع التنظيمي

تعد ظاهرة الصراع التنظيمي من أهم الظواهر السلوكية التي تحدث بين الافراد وداخل الجماعات والتنظيمات على حد سواء، فالصراع أحد الافرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الافراد، ولا يتوقف حدوث الصراع بين الافراد فيما بينهم، أو بين الجماعات فقط، بل قد يحدث ذلك داخل الفرد نفسه، فهو أمر طبيعي لأي منظمة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها.

المطلب الأول: أنواع الصراع التنظيمي داخل بيئات العمل

قد يصعب حصر جميع أنواع الصراع داخل المنظمات في كثير من الأحيان نظرا لتعدد المواقف والأطراف ذات العلاقة، وكذلك لعدم وجود تصنيف محدد لها من قبل الباحثين، ويمكن ايجاز أهم هذه الأنواع بناء على التصنيف الإجرائي التالي:[1]

1. الصراع وفقا لمستوياته: وينقسم إلى:

- **الصراع الفردي:** هذا النوع من الصراع يكون داخل الفرد نفسه عندما يواجه مواقف متضاربة، وينشأ نتيجة لعدة أسباب منها تناقض الفرد مع نفسه، وتناقضه مع أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، وتناقضه مع الدور المطلوب منه؛

- **الصراع بين الأفراد:** ينشأ هذا الصراع بين فردين أو أكثر نتيجة لاختلاف وجهات واهتمامات الأشخاص وحاجاتهم والأدوار التي يقومون بها، أو لاختلاف شخصياتهم وتقاليدهم وقيمهم وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع؛

- **الصراع بين الفرد والجماعة:** يحدث هذا النوع من الصراع عند عدم التزام أحد أعضاء الجماعة بقواعد العمل مما يجعل بقية الأعضاء يشعرون بالتحدي من قبل هذا الفرد لهم، وعدم انسجامه معهم كمجموعة؛

- **الصراع بين مجموعتين:** يكون الصراع هنا بين مجموعتين أو إدارتين أو قسمين، فإذا كان هناك إدارتان في منظمة واحدة لكل منها أهدافها، ولكن عمل كل واحد منها مرتبط بالآخر فأي إهمال أو تقصير من إحدى الإدارات يؤثر في أداء الأخرى، وبالتالي يكون سببا لحدوث الصراع؛

- **الصراع بين المنظمات:** يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد صعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى.

[1] مصطفى يوسف كافي، **إدارة الصراع والأزمات التنظيمية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 62-65.

3. **الصراع وفقا لاتجاهاته:** ويأخذ هذا التصنيف اتجاهين رئيسين:

- **الصراع العمودي:** يحدث بين المشرف والتابعين له في العمل حيث لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الهدف؛

- **الصراع الأفقي:** ويحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في نفس المستوى التنظيمي، دون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الأخرى، وترتبط فيما بينها بعلاقة أداء أو اعتماد مشترك.[1]

3. **الصراع من حيث التنظيم:** وينقسم إلى:

- **الصراع المنظم:** وهو الصراع الذي يتطلب التضامن والاتحاد ضد طرف أو أطراف أخرى، ويتطلب أفكار ومطالب معينة، والشخص الذي تؤيده الجماعة وتثق به هو في الغالب من يدير هذا النوع من الصراع؛

- **الصراع غير المنظم (العفوي):** والذي يشير إلى الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عنه مثل الشكوى والتذمر، التأخر عن العمل والغياب عنه، الانسحاب وترك العمل.[2]

4. الصراع من حيث التخطيط: وينقسم إلى:

- **الصراع المخطط والاستراتيجي:** ويكون هذا النوع مخطط له مسبقا لتحقيق مصالح ذاتية للفرد أو الجماعة ويتم الدفاع عنه لتحقيق الأهداف والمصالح؛

- **الصراع غير المخطط:** وهو صراع عرضي يحدث بالصدفة نتيجة لتطور الظروف ويطلق عليه الصراع غير المقصود.

5. الصراع من حيث درجة الرسمية: ويتضمن:

- **الصراعات الرسمية:** تحدث عندما يكون هناك إخلال بالقواعد والأنظمة مثل عدم الانتظام في العمل، أو تجاوز القائد لصلاحياته أو التصرف بما يدل على عدم الولاء للجهاز، مما يؤدي إلى نشوء صراع رسمي؛

- **الصراعات غير الرسمية:** فهو الذي يحدث فيما بين العمال والقيادات الإدارية، وكذلك بين جماعات العمل والإدارات والأقسام داخل منظمة أو جهاز واحد، ومثل هذا النوع من الصراع يحدث نتيجة لوجود تعارض في القيم والأداء ومثال ذلك فيما يتعلق بتحديد أولويات العمل والكيفية التي ينبغي أن ينجز بها، وكيف يمكن توزيع الصلاحيات أو الموارد الموجودة في المنظمة.

---

[1] حمزة بن معتوق، **الصراع التنظيمي: مفهومه، أنواعه، أسبابه، وكيفية إدارته**، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد19، 2016، ص98.
[2] خالد نظمي قرواني، **درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم**، مجلة دراسات وأبحاث، العدد25، السنة الثامنة، 2016، ص417.

6. الصراع وفقا لنتائجه: وينقسم إلى:[1]

- الصراع الوظيفي: يحدث الصراع الوظيفي عندما تتطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات، وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره؛

- الصراع غير الوظيفي: ينتج عن التفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول، مما يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

وفي السنوات الأخيرة خلصت الأبحاث والدراسات إلى وجود نوعين أساسيين من الصراع في المنظمات:[2]

- صراع المهام: ويركز صراع المهام على كيفية حل المشاكل الناجمة عن الاختلافات في وجات النظر والأفكار والآراء، وقد اكتشف الباحثون أن الصراع سيؤدي إلى الإبداع وتحسين عملية صنع القرار، وهي طريقة أخرى للاعتراف بالصراع بصيغ ايجابية؛

- صراع العلاقات: ويشار إليه بالقيم السلبية ومن أمثلته صراع الاختلافات حول القيم أو المعايير الشخصية أو الأسرية أو الذوق الشخصي، وقد أظهر الباحثون أن صراع العلاقة يقلل من الإنتاجية والدافع بين أعضاء الفريق، ويمكن أن تؤدي عدم كفاءة الاتصال بين أعضاء الفريق إلى بدائل أقل وقرارات رديئة.

ومن خلال العرض السابق نلاحظ أن هناك أنواعا متعددة من الصراع داخل المنظمات تم تبويبها اجرائيا وفق مجموعة من المعايير، وقد تم الاعتماد في دراستنا الحالية على أنواع الصراع التنظيمي وفقا لمستوياته.

المطلب الثاني: مستويات الصراع التنظيمي

الصراع ظاهرة تنظيمية يمكن أن تحدث داخل المنظمة (على مستوى المنظمة الواحدة)، أو فيما بين المنظمات (بين منظمتين أو أكثر)، ويمكن أيضا أن يحدث في المنظمة الواحدة على أساس مستويات مختلفة (فردية ومشتركة بين الجماعات)، ويمكن أن نلخص هذه المستويات على النحو التالي:

الفرع الأول: الصراع على مستوى الفرد *Conflict on the individual level*

يقع هذا النوع من الصراع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقته بالعمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معا[3]، ويتضمن هذا النوع صراع الفرد مع أهدافه

[1] محمود عبد الفتاح رضوان، **مرجع سبق ذكره**، ص54.

[2] Lim Jin Huan, Rashad Yazdanifard, **The Difference of Conflict Management Styles and Conflict Resolution in Workplace,** Business & Entrepreneurship Journal, vol.1, No.1, 2012, pp142-143.

[3] محمود سلمان العميان، **مرجع سبق ذكره**، ص367.

أو صراع الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل الذي يؤديه، وعادة ما يكون للإحباطات التي يواجهها الفرد في حياته وعمله آثار سلبية على حدوث هذا النوع من الصراع[1]، ويمكن أن نوجز هذه الأنواع كمايلي:

1. صراع الهدف: ويكون في الأهداف ذات المظاهر السلبية والايجابية في الوقت نفسه، ويتعين على الفرد اختيار هدف من بين هدفين أو أكثر، ولهذا النوع عدة أشكال:[2]

- **صراع بين الأهداف الايجابية (صراع إقدام–إقدام):** ويكون بين هدفين مرغوب فيهما وبنفس الدرجة ولا يمكن تحقيقهما معا كالاختيار بين وظيفتين لهما نفس الخصائص والمزايا؛

- **صراع بين هدفين متعارضين أحدهما إيجابي والآخر سلبي (صراع إقدام–إحجام):** فالإيجابي يكون بأخذه مصلحة ويتعين عليه تحقيقه، وآخر سلبي يتعين عليه تجنبه وعدم القيام به كاختيار وظيفة أعلى مركزا، لكنها في بيئة غير آمنة؛

- **صراع بين الأهداف السلبية (صراع إحجام– إحجام):** ويكون بين هدفين سلبيين وغير مرغوب فيهما ويتوجب الاختيار بين أحدهما على الرغم من عدم الرغبة في أي منهما كالاختيار بين وظيفة أدنى أو النقل إلى مكان عمل أبعد؛

- **صراع بين هدفين لهما ايجابيات وسلبيات (إقدام–إحجام) مزدوج):** وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين لكل بديل منهما جوانب سلبية وإيجابية، كأن يجد الفرد نفسه عليه الاختيار بين ترقيته لوظيفة أخرى لا يريدها ولكن براتب أعلى، أو أن يتنازل عن هذه الترقية مقابل أن يبقى في وظيفته التي يريدها بالراتب نفسه.

2. صراع الدور: وهو شكل خاص من أشكال الصراع التنظيمي، ونقصد بالدور هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة بموقف معين، وينشأ هذا النوع من الصراع عندما تكون الأنشطة الخاصة بدور أو أكثر غير متوافقة[3].

وصراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: **وحدة الأوامر وتسلسلها**، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة، والمنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى إلى الأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء أفرادها، وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة، ولصراع الدور في المنظمة أسباب عدة نذكر منها:[4]

- **الهيكل التنظيمي:** والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة، فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف وسياسات وقرارات وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا، لذا الكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها؛

---

[1]فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص133.

[2]معن محمود معاصرة، مروان محمد بني أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص22-23.

[3]Stroh Linda K, et al, **Organizational behavior a management Challenge**, 3rd Edition, Lawrence Erlbaum associates publishers, Mahwah, New Jersey, London, 2002, P127.

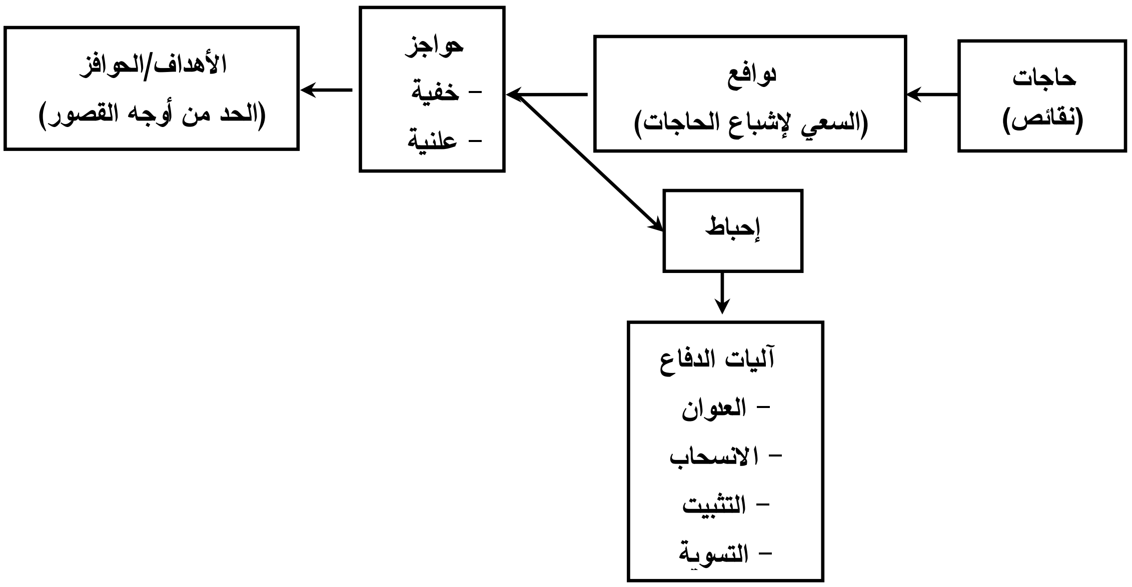
[4]محمود سلمان العميان، **مرجع سبق ذكره**، ص ص369-370.

- **المركز**: يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له، حيث يعاني بعض العمال من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة، كأن يعاني المشرف من صراع الدور اتجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه؛

- **أسلوب الإشراف**: يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور، فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه، أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته، وكذلك قد يعتمد المشرف إلى تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم وإمكانياتهم، مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر لديهم.

3. **عدم اشباع الحاجات**: عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وحينما يتعارض مع تحقيق هذا الهدف أو الحصول على الحافز يعترض ويصاب بالإحباط، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع والتعارض[1]، والشكل التالي يبين أسباب الصراع الداخلي ونتائجه

الشكل (2-1): أسباب ونتائج الصراع الداخلي



Source: Fred Luthans, **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**, 12th edition, Published by McGraw-Hill Irwin, Inc, New York,2011, P288.

فالصراع الداخلي ناتج عن اليأس والاحباطات التي يواجهها الفرد في حياته وعمله، مما ينجم عنها حواجز مادية ونفسية تحول الفرد دون تحقيق أهدافه التي يصبوا إليها، وغالبا ما يأخذ رد الفعل النفسي صورا عدة من بينها: العدوانية، الانسحاب، الاستمرار، أو قبول حل وسط.

[1] شيماء حلمي شحاته حامد، **الصراع التنظيمي**، مجلة كلية الآداب، المجلد3، العدد40، 2015، ص1997.

الفرع الثاني: الصراع بين الأفراد *Conflict between individuals*

ويسمى أيضا تصادم الشخصيات[1]، وهو صراع يحدث بين فردين أو أكثر نتيجة تفاعل الموارد البشرية في المنظمة في علاقة ثنائية، وينشأ نتيجة الاختلافات الفردية، الشخصيات، المواقف، القيم، والادراكات وغيرها من الاختلافات، وقد يكون موضوعيا أو عاطفيا أو كلاهما[2]، ويعد هذا النوع أحد أكثر أنواع الصراعات شيوعا في المنظمات وقد تمتد آثاره إلى أطراف المنظمات الأخرى، لذلك يجب على الإدارة استخدام الاستراتيجيات المناسبة لإدارته من أجل تقليل آثاره السلبية على العمل ثم فعالية المنظمة[3]، ومن الأمثلة السائدة عن هذا النوع من الصراع في المنظمة نجد:[4]

- الصراع بين المدير ومرؤوسيه؛
- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري؛
- الصراع بين العامل والمشرف؛
- الصراع بين العامل والعامل.

ويصنف هذا الصراع إلى نوعين:[5]

- **الصراع على مسائل العمل:** وينبع من الخلافات حول الأهداف وتخصيص الموارد وتطبيق السياسات والاجراءات وتوزيع المهام على العاملين وتوزيع الحوافز ...إلخ؛

- **الصراع العاطفي:** وينبع من مشاعر الغضب وعدم الثقة المتبادلة بين العاملين والكره والخوف والاستياء والاحتكاكات أو المناقشات الشخصية.

ونجد من النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد ما يعرف باسم "نافذة جوهاري" نسبة إلى جوزيف لوفت *Josephe lanft* وهاري انجهام *hary Ingham*، وكلمة جوهاري تتكون من الأحرف الأولى من اسميهما، ويساعد هذا النموذج على تحديد أنماط التفاعل بين الفرد والآخرين، بتوفر نوعين من المعلومات **(معلومات متوفرة عن الفرد، ومعلومات عن الآخرين)**، والتفاعل بين هذه المعلومات يوفر أربع مناطق كما هو موضح في الشكل رقم(2−2) أدناه على النحو التالي:[6]

---

[1]Griffin Ricky W, Moorhead.Gregory, **Organizational Behavior Managing People and Organizations**, 11[th]edition, Cengage Learning, South-Western, USA, 2013, P406.
[2]Thakore Digvijaysinh**, op cit**, p8.
[3]Hamdan Salim AL Awamlah, **The Impact of Organizational Justice at Organizational Conflict Level between Its Parties: A Field Study in Jordan Public Administration**, International Journal of Business Administration, Vol. 4, No. 6, 2013, p68.
[4]زهير بوجمعة شلابي، **مرجع سبق ذكره**، ص100.
[5]معتز سيد عبد الله، **إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات التطبيقية العملية**، الجزء الأول، مكتبة الأنجلوا المصرية، القاهرة، مصر، 2014، ص54.
[6] Saxena Parul**, Johari Windows: An Effective Model for Improving Interpersonal Communication and Managerial Effectiveness**, SIT Journal of Management, Vol. 5, No. 2, 2015, p136.

- **المنطقة المفتوحة:** وهي منطقة تظهر التبادل والتفاعل الحر والمشترك في الإدراك، وتمثل السلوك والمشاعر والمواقف والقيم المعروفة لدى الفرد وكذا المعروفة لدى الآخرين، حيث يزداد حجم المنطقة مع زيادة مستوى الثقة بين الأفراد أو بين الفرد والجماعة؛

- **المنطقة المخفية:** وتكون المشاعر والسلوك وكذلك الأفكار معروفة للفرد فقط وغير معروفة للآخرين، ففي هذه المنطقة الفرد يحاول إخفاء المعلومات وبعض السلوكيات والافكار خوفا من ردود الفعل مما يجعله غير معروفا للآخرين؛

- **المنطقة العمياء:** فتتضمن المشاعر والأفكار والسلوكات الواضحة للآخرين وغير معروفة للفرد نفسه، وفي هذه الحالة يصبح الفرد نتيجة لسوء تصرفاته مصدر إزعاج؛

- **المنطقة المجهولة:** فتتضمن الأفكار والسلوكات والمشاعر غير المعروفة لكل من الفرد نفسه والآخرين، وبذلك تعكس المشاعر المكبوتة نتيجة لعدم التفاهم بين الفرد والأفراد الآخرين.

الشكل (2-2): نافذة جوهاري لتحليل الصراع بين الأفراد

المنطقة المفتوحة **(معلومات متوفرة عن الفرد- معلومات متوفرة عن الآخرين)**	**المنطقة المخفية** **(معلومات متوفرة عن الفرد- معلومات غير متوفرة عن الآخرين)**
المنطقة العمياء **(معلومات غير متوفرة عن الفرد- معلومات متوفرة عن الآخرين)**	**المنطقة المجهولة** **(معلومات غير متوفرة عن الفرد- معلومات غير متوفرة عن الآخرين)**

Source : Saxena Parul**, op.cit**, P136.

إن نموذج الجوهاري يحلل ويقترح طرق تفسير الصراع بين الأفراد، فالفرد عندما يعرف نفسه وادراكاته والآخرين جيدا تكون المعلومات مفتوحة ومتوفرة مما يفعل انسيابية الاتصالات، ويزيد من قوة التفاعل والثقة المتبادلة بين الفرد والآخرين، وبالتالي هنا يكون مصدر الصراع ضعيف وتقل درجته بين الأفراد، ولكن عندما يكون للفرد إدراكا عاليا لنفسه بينما إدراكا منخفضا لدوافع ومشاعر الآخرين تقل المعلومات ويصبح لديه تفسيرا خاطئا لسلوكهم مع ضعف التحكم والتنبؤ بها نتيجة لقلة التفاعل بالآخرين واحتكاكهم بهم، وهذا الموقف يؤدي إلى تفاقم حدة الصراع بين الأفراد، أما إذا كان للفرد معلومات عن الآخرين وليس لديه معلومات عن نفسه وهذا وضع سلبي ومصدرا لظهور الصراع لأن الفرد يجب أن يعرف نفسه والآخرين حتى تتم عملية التفاعل، ولكن

عندما لا يعرف الفرد ادراكاته ومشاعره لا يعرف أيضا ادراكات ومشاعر ودوافع الآخرين وهذه أسوأ الحالات في نافذة الجوهاري فقد تتفاقم حدة الصراع بين الأطراف في المنظمة لعدم مقدرتهم على فهم بعضهم البعض مما يقل من كفاءة التفاعل ويزيد من معوقاته، أما الوضع الأفضل الذي تفضل الإدارة وجوده هو حالة جود التفاعل والثقة المتبادلة بين الفرد والآخرين نتيجة لانسيابية الاتصالات وقوة المعلومات المتبادلة بين الطرفين مما يقلل من حدة الصراع.

الفرع الثالث: الصراع بين الفرد والجماعة ***Conflict between the individual and the group***

يحدث هذا النوع من الصراع بين أعضاء الجماعة، أو بين اثنين أو أكثر من الجماعات الفرعية داخل الجماعة الواحدة[1]، وينشأ هذا النوع من الصراع بسبب عدم قدرة الفرد على التكيف ومطابقة معايير الجماعة، أو أن الجماعة تأثر عليه من خلال العديد من الآليات التي قد تسبب الصراع، حيث يكون لكل مجموعة لوائح وأنماط سلوكية تلزم أعضائها، فإذا تناقضت مع أهداف فردية أو تعرضوا لضغوط من أجل فرض متطلبات المنظمة، فسيكون دافعا للفرد إلى المشاركة في صراع مع الجماعة، ويستمر هذا النوع من الصراع لفترات طويلة[2]، وتلعب المتغيرات المعرفية والادراكية دورا كبيرا في الصراع بين الافراد داخل المنظمة حيث تحدد وعي الاطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم اتجاه هذا الصراع.[3]

ويرى كلا من (*Hamner & Organ*) أن الصراع داخل الجماعة ثلاثة أنواع:[4]

- **صراع الدور في إطار الجماعة:** عندما يحمل الفرد مسؤولية معينة، وتختلف توقعات أفراد الجماعة لكيفية أداء الفرد للمسؤولية الملقاة على عاتقه، وتشير الأبحاث إلى أن وجود مستوى مرتفع من صراع الدور داخل الجماعة يرتبط ارتباطا وثيقا بانخفاض الرضا الوظيفي، وانخفاض مستوى الثقة بالمنظمة، وارتفاع نسبة ترك العمل؛
- **صراع القضايا:** إن الأفراد داخل الجماعة الواحدة يحملون قيما وتوجهات مختلفة، فمن الممكن أن تتصارع هذه القيم والتوجهات عندما يجتمع هؤلاء الأفراد من أجل اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة؛
- **صراع التفاعل:** العمل الجماعي يتطلب نوعا من التعاون يكون نتيجته إما نجاح المهمة التي اجتمع الفريق عليها أو فشلها، ومن الشائع أنه في حالة نجاح العمل الجماعي فإن الأفراد ينسبون هذا النجاح لأنفسهم، أما في حالة الفشل فإنهم يلومون الآخرين مما يزيد من حدة الصراع.

---

[1]أحمد فتحي الحيت، سهي عبد الرؤوف عبد العال، **أثر إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري**، مجلة البقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية، المجلد 20، العدد2، 2017، ص67.

[2]Hamdan Salim AL Awamlah**, op.cit**, P68.

[3]مصدق محمد عارف المصري، **مرجع سبق ذكره**، ص71.

[4]حصة بنت عبد المحسن الضويان، **مرجع سبق ذكره**، ص ص49-50.

الفرع الرابع: الصراع بين الجماعات *Conflict between groups*

هذا النوع من الصراع شائع جدا في المنظمات، ويحدث بين المجموعات أو الفرق أو الوحدات داخل المنظمة، ويعرف أيضا باسم الصراع بين الإدارات[1]، ويظهر عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في آليات العمل[2]، ويعتبر الصراع الحاد بين الجماعات مرهقا جدا لأعضاء الجماعة وقد يؤثر جدا على طريقة تفاعلهم، حيث وجدت إحدى الدراسات أن المستويات العالية من الصراع بين الفرق تسببت في تركيز الأفراد على عدم الامتثال للقواعد داخل فرقهم[3]، ويأخذ هذا الصراع شكلين رئيسيين هما:[4]

- **الصراع الأفقي:** يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، ومن أمثلته الصراع الذي يحدث بين إدارة الشراء وإدارة المخازن.

ويعود الصراع الأفقي إلى اختلاف العمليات وتنوعها، وهنا لابد من تحقيق التكامل الأفقي لتخفيض حدة الصراع وتحقيق التعاون بين إدارات المنظمة؛

- **الصراع العمودي:** يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، حول مسائل تتعلق بالرقابة والسلطة والأهداف والأجور والمنافع، ومن أمثلته الصراع الذي يحدث ما بين المشرفين ورؤسائهم.

والشكل التالي يقدم نظرة عامة لهذا النوع من الصراع من خلال توضيح العلاقة بين أسباب صراع الجماعات وأنواعه، وعواقبه، وأساليب حله.

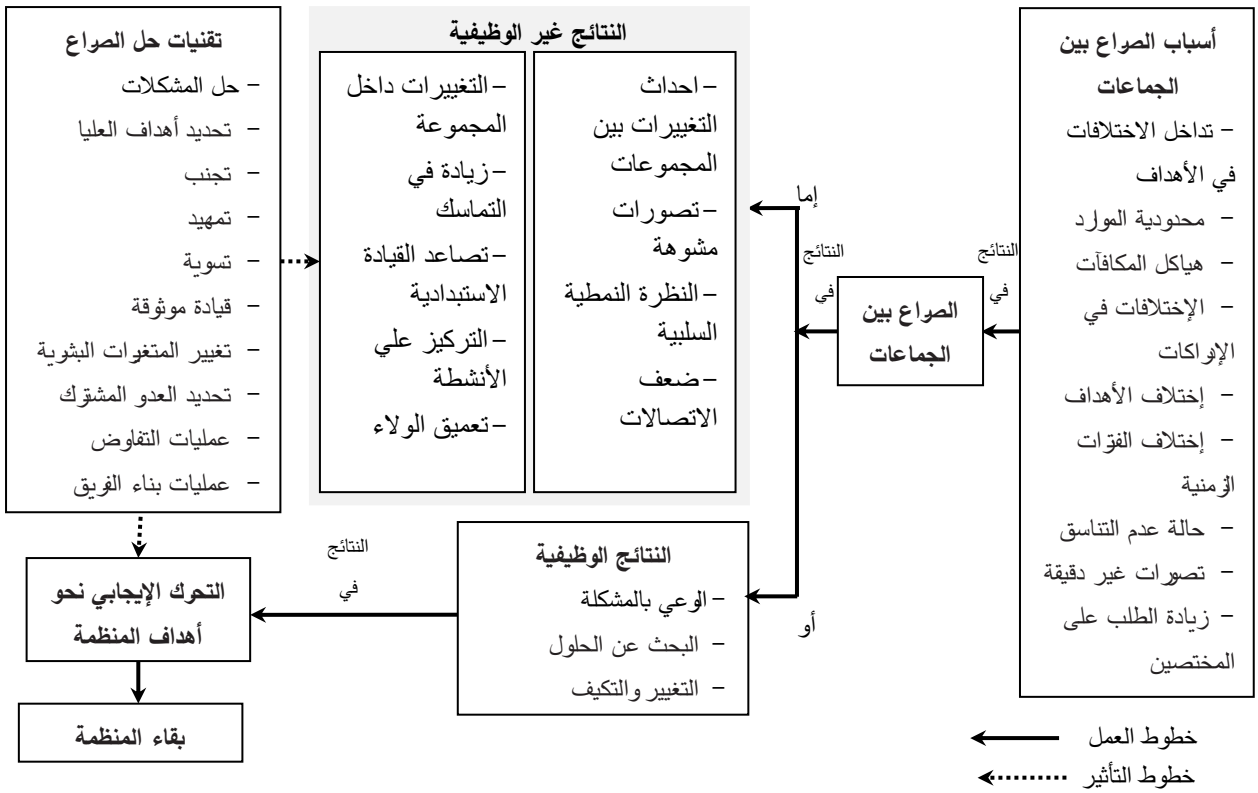
[1] أحمد فتحي الحيت، سهي عبد الرؤوف عبد العال، **مرجع سبق ذكره**، ص67.

[2] محمود عبد الفتاح رضوان، **مرجع سبق ذكره**، ص52.

[3] Robbins Stephen P, Judge Timothy A, **Essentials Organizational behavior Global edition**, Pearson Education limited, 14th edition, England, 2018, P259.

[4] أمينة قهواجي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص66-67.

الشكل (2-3): آليات التعامل مع الصراع بين الجماعات



Source: Gibson James, et al, **Organizations Behavior: Structure, Processes**, 14th edition, McGraw-Hill Publication, Inc, New York, 2012, p276.

نلاحظ من الشكل رقم (2-3) أن الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع بين الجماعات لكل منها نقاط قوة وضعف، وتكون فعالة أو غير فعالة حسب طبيعة المواقف المختلفة، ومهما كانت التقنيات المستخدمة في حل هذا النوع من الصراع يجب أن يتعلم المديرون كيفية التعرف على أسباب وجوده وتطوير مهاراتهم للتعامل معه بشكل فعال، لأن الصراع الحاد بين الجماعات مرهقا جدا لأعضاء الجماعة، وقد يؤثر على طريقة تفاعلهم.

الفرع الخامس: الصراع بين المنظمات *Conflict between the organizations*

هذا النوع من الصراع يكون بين المنظمة وبيئتها الخارجية، أي على مستوى المنظمة مع المنظمات والجهات الأخرى التي تتعامل معها في أنشطة متنافسة ومتداخلة وذات صفة اعتمادية[1]، فقد لا تكاد تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراع بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها، إذ أن التباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها فضلا عن المشاكل الناجمة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها، وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار والقدرات الشرائية المتباينة والمتاحة للأفراد، وشدة المنافسة وحدتها بين منظمات الأعمال المختلفة، إضافة للعديد من العوامل الاقتصادية

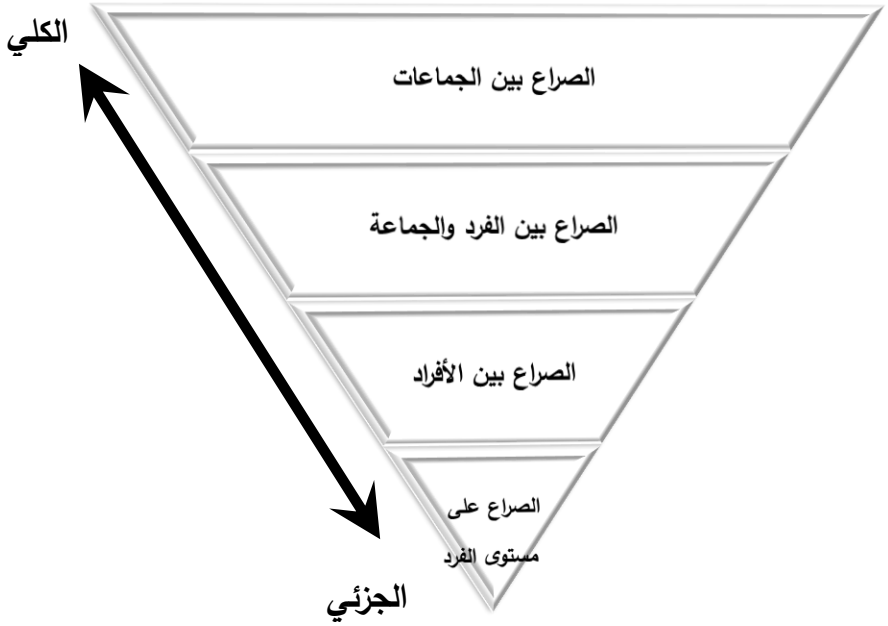
[1] أمينة قهواجي، **مرجع سبق ذكره**، ص69.

والاجتماعية والثقافية والتي غالبا ما تحمل بين ثناياها أثارا متعددة لخلق الصراع ولتحقيق أبعاده بين المنظمات المختلفة[1].

ومن ناحية أخرى قد يكسب الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى قوة ديناميكية لإثبات وجودها والمحافظة على مركزها التنافسي شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة[2]، فالصراع بين المنظمات يختلف عن المنافسة بينهما، إذ يمكن لمنظمتين التنافس في نفس السوق دون الانخراط في سلوك الصراع.[3]

والجدير بالذكر أنه من خلال هذا البحث يتم التركيز على الصراع الذي يحدث داخل بيئة المنظمة بمختلف مستوياته، ويمكن تمثيل مختلف مستويات الصراع التنظيمي إجرائيا في الشكل التالي:

الشكل (2-4): مستويات الصراع التنظيمي داخل المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على العرض السابق

[1]فايق جواد كاظم، علي رحمه راشد، **تأثير استراتيجيات ادارة الصراع في الأداء التمريضي: بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي**، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد3، 2017، ص684.

[2]حصة بنت عبد المحسن الضويان، **مرجع سبق ذكره**، ص51.

[3]Champoux Joseph E, **Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organizations**, 5th edition, Routledge published, New York, 2017, p377.

المطلب الثاني: مراحل تطور الصراع التنظيمي

بالنظر إلى فحوى الصراع التنظيمي نجده عملية ديناميكية مستمرة تنشأ وتتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها "بدورة حياة الصراع"[1]، والجدير بالذكر أنه ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل، ومن بينها نموذج *(Pondy ,1967)* الذي يحدد الصراع في خمس مراحل يمر بها، ونموذج *(Robbins)* أو ما أسماه بنموذج عملية الصراع التنظيمي

الفرع الأول: مراحل الصراع حسب *(Pondy, 1967)*

يمر الصراع كعملية ديناميكية وعلى اختلاف مستوياته بخمس مراحل أساسية نوجزها كمايلي:[2]

1. مرحلة الصراع الكامن *Latent conflict*: وتتضمن هذه المرحلة المصادر الأساسية المسببة لنشوء الصراع التنظيمي والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد الشحيحة، وجود الحاجة إلى الاستقلال في العمل، تباين أهداف الوحدات الفرعية وغير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد صور الصراع بشكل ضمني وغير معلن؛

2. مرحلة إدراك الصراع *Perceived conflict*: في هذه المرحلة يبدأ الأفراد في المنظمة بإدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينهم، وتلعب المعلومات المناسبة دورا مهما في تغذية صور الصراع والمدركات، حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات؛

3. **مرحلة الشعور بالصراع *Felt- conflict*:** تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، حيث يتبلور الصراع بشكل أوضح وتتولد أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وفي ضوء ذلك تحاول الأطراف المتصارعة التخفيف من الآثار الناجمة عنه خاصة الخوف والقلق؛

4. **مرحلة الصراع العلني *Manifest Conflict* :** وتعتبر مرحلة قصيرة يمارس فيها الفرد ومجموعة العمل الصراع بشكل ظاهري في مطالب متباينة[3] ، إذ يتبلور الصراع في هذه المرحلة من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد اتجاه الأطراف الأخرى وبطرق مختلفة مثل العداوة، المشاحنات العلنية، وقد يأخذ صورا أخرى من اللامبالات، الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عن العصيان؛

5. **مرحلة مخرجات الصراع *Conflict Aftermath*:** وهذه المرحلة تتصل بظروف ما بعد ظهور الصراع العلني سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو الكبت، فإذا كانت نتائج إدارة الصراع مرضية لطرفي الصراع فمن

---

[1]محمود سلمان العميان، **مرجع سبق ذكره**، ص375.

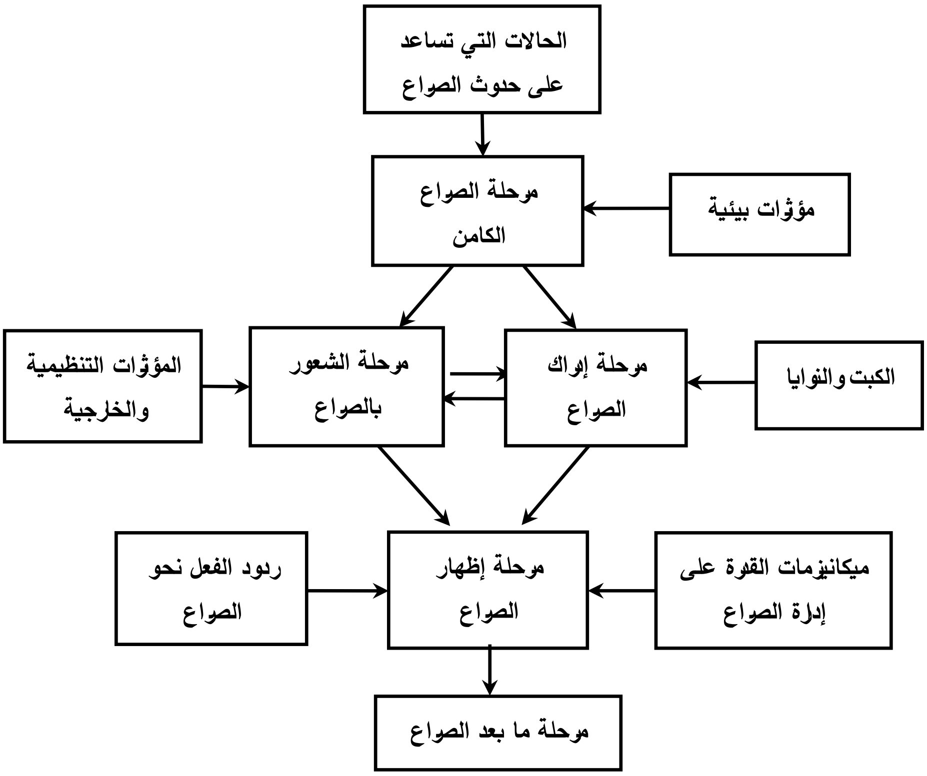
[2]Pondy Louis R, **Organizational Conflict: Concepts and Models**, Administrative Science Quarterly, Vol.12, No.2, 1967, pp300-305.

[3]محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص308.

المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد أو الجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل لا يرضي الطرفين فسيؤدي ذلك إلى كبت كل طرف شعوره بالصراع، وبالتالي تتجمع وتتراكم الحالات الكامنة من الصراع في أشكال جديدة وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة.

والشكل الموالي يوضح المراحل المختلفة للصراع التنظيمي

الشكل (2-5): ديناميات حلقة الصراع



Source: Pondy Louis R, **op.cit**, p30

ويتضح من الشكل رقم (2-5) المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي كما يراها *(Bondy)* والعلاقات فيما بينها والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة، حيث ترتبط كل حلقة من الصراع بالحلقة الأخرى عن طريق الاتصال بين آثار الصراع والصراع الكامن، والاتصال الجيد والمفتوح هو التحدي المتمثل في الإدارة الفعالة للصراع، ويلاحظ أيضا من الشكل أن *(Bondy)* ركز على أن المنظمة نظاما مفتوحا، وأخذ باعتباره البيئة المحيطة التي ربما تقلل من ظروف الصراع الكامن، كما يمكن أن تزيد من هذه الظروف.

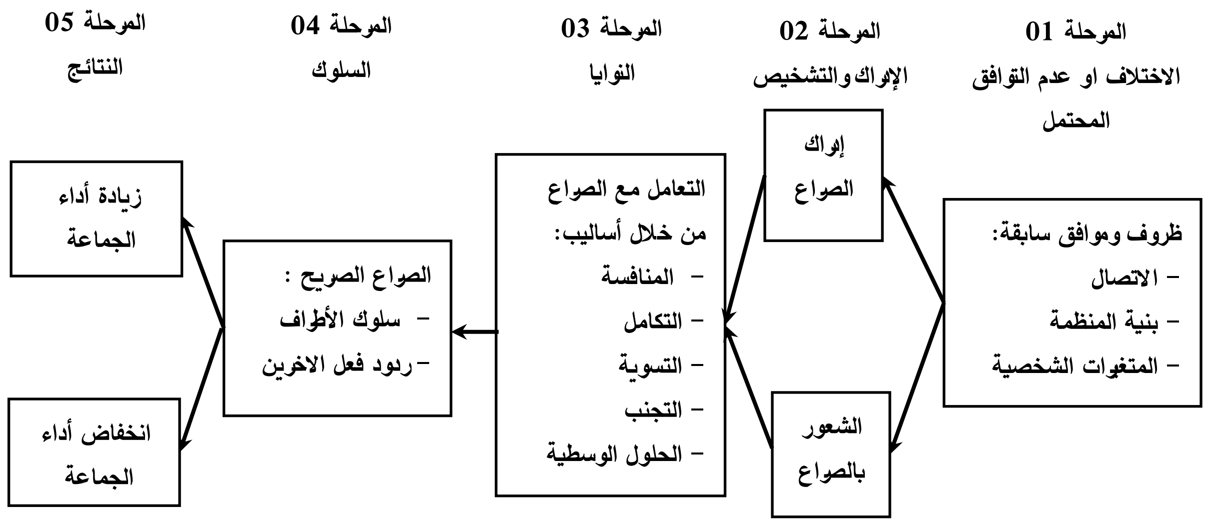
فالصراع في المنظمة يمر عبر أطوار متسلسلة ومتعددة ولا يظهر فجأة دون أية مقدمات، ومن الممكن تشبيهه بالنظام حيث يمر عبر ثلاث مراحل مدخلات*Input*، معالجة*Process*، مخرجات *Output*، يتخلل ذلك التغذية الراجعة *Feed back*، وتتمثل مدخلات الصراع في الظروف المسببة لخلق الصراع بشكل ضمني غير معلن مثل التنافس على الموارد أو التباين في الأهداف، حيث يدرك الأفراد أو الجماعات هذه الظروف ويقومون بمعالجتها وتحليلها، ليدخلوا بذلك مرحلة الصراع العلني الواضح الذي يتم التعبير عنه بطرق مختلفة

كالإضراب عن العمل على سبيل المثال، وإذا لم تعمل المنظمة على إدارة الصراع بصورة فعالة أو عمدت على كبته، فإن ذلك يساعد على اختفاء الصراع بصورة مؤقتة، والتمهيد لنشوء صراع آخر من خلال خلق مدخلات وظروف جديدة لتنشئته وتطوره.

الفرع الثاني: نموذج عملية الصراع التنظيمي لـ (*Robbins*)

أشار *Robbins* إلى أن تطور عملية الصراع بين الأفراد وداخل الجماعات في المنظمة تمر بخمس مراحل رئيسية ومتسلسلة كما هو موضح في الشكل أدناه

الشكل (2-6): نموذج عملية الصراع التنظيمي



Source: Robbins Stephen P, Judge Timothy A, **Organizational behavior, op.cit**, p501.

وفي مايلي شرح لهذه المراحل:[1]

1. **مرحلة الاختلاف أو عدم التوافق المحتمل:** إن الخطوة الأولى في عملية الصراع قد تكون ناتجة عن ظروف ومواقف سابقة تخلق فرصا لظهوره، ويمكن تصنيف هذه الظروف (الأسباب المؤدية للصراع) إلى ثلاثة أصناف:

- **الاتصال:** بينت نتائج الدراسات أن المصطلحات المختلفة، عدم تبادل المعلومات بشكل صحيح، الضوضاء المؤثرة على قنوات الاتصال كلها عوامل معوقة للاتصال وظروف سابقة لظهور الصراع، كما تشير دراسات أخرى أن زيادة الاتصال أو نقصه تؤدي أيضا إلى نشوب الصراعات في المنظمة؛

- **بنية المنظمة:** تشير الدراسات أن حجم المجموعة، درجة التخصص في المهام المسندة إلى أعضاء الجماعة تعتبر كقوى مؤثرة في تحفيز الصراع، فكلما كان حجم الجماعة أكبر وازداد تخصيص فعالياتها زاد احتمال ظهور الصراع، كما وجد أن مدة الخدمة ترتبط عكسيا مع احتمال ظهور الصراع، كما أن الصراع يزداد احتمال

[1]Robbins Stephen P, Judge Timothy A, **Organizational behavior, op.cit**, pp500-506.

ظهوره بين الأعضاء الأصغر عمرا، ويزداد أيضا بزيادة معدل دوران العمل، فضلا عن أساليب القيادة، أنظمة المكافآت، درجة الاعتمادية بين المجموعات تعتبر كلها عوامل مؤدية للصراع؛

- **العوامل الشخصية:** تعتبر أنظمة القيم التي يؤمن بها الفرد، والخصائص الشخصية من العوامل المؤدية لظهور الصراع، فقد بينت الدراسات إلى أن أنواعا معينة من الصفات الشخصية مثل التسلطية، انخفاض احترام الذات تؤدي لاحتمال زيادة الصراع.

2. **مرحلة الإدراك والتشخيص:** تعد من أهم مراحل الصراع حيث يصبح التعارض والتناقض فعليا وواقعيا ومعروفا للفرد، ويدرك وجوده ويشعر به شخصيا ووجدانيا فيتولد لديه التوتر والقلق والعدوانية، ولابد في هذه المرحلة من أخذ نقطتين أساسيتين بعين الاعتبار:

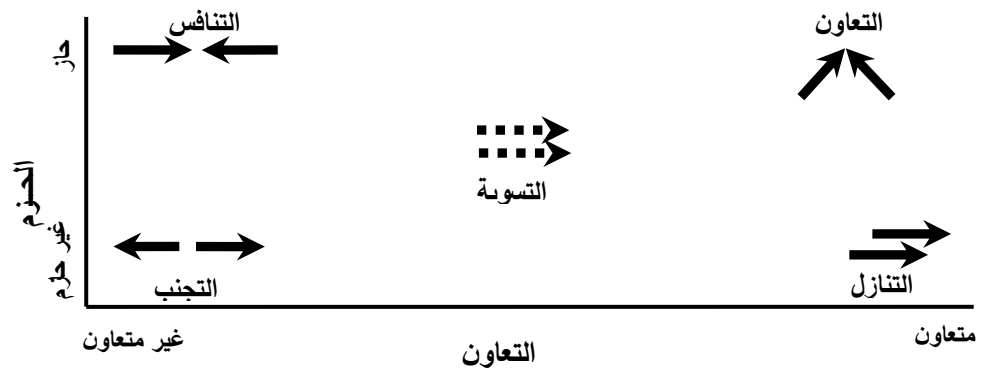
- **النقطة الأولى:** أن المرحلة الثانية مهمة لأنها المرحلة التي يتم فيها تعريف القضايا التي يحدد أثناءها الأطراف سبب الصراع ويصبح الشعور خطيرا بسبب أن أسلوب تعريف الصراع يؤدي إلى تحديد النتائج المترتبة عنه؛

- **النقطة الثانية:** هي أن المشاعر تلعب دورا رئيسيا في تشكيل الاتجاهات، فقد وجد أن المشاعر السلبية بين الأطراف تؤدي إلى تبسيط القضايا، وتقليل الثقة، وتؤدي إلى تفسير سلبي لسلوك الطرف الآخر، في حين أن المشاعر الايجابية تؤدي لزيادة الميل لتحديد العلاقات المحتملة بين عناصر المشكلة، ونظرة أوسع للموقف، ومن ثم تطوير الحلول الإبداعية.

3. **مرحلة النوايا:** وتعتبر النوايا عاملا أساسيا يتوسط العلاقة بين مدركات الأفراد وعواطفهم، وسلوكهم الظاهر فالنوايا ما هي إلا قرارات أو أفعال للتصرف بطريقة معينة، وسبب فصل النوايا في مرحلة خاصة هو أنه لكي تحدد أسلوب استجابتك لسلوك معين فإنه يجب أن تتوفر لديك دلائل معينة حول نوايا ذلك السلوك، ويظهر أن الكثير من الصراعات يتم تصعيدها بسبب نوايا خاطئة للطرف الآخر، هذا بالإضافة إلى وجود اختلاف بين النوايا والسلوك، حيث أن السلوك الفعلي لا يعكس النوايا الحقيقية بشكل دقيق[1]، والشكل الآتي يبين أشكال النوايا الأولية في التعامل مع الصراع.

[1] ماجدة العطية، **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص266–267.

الشكل (2-7): أبعاد التعامل مع نوايا الصراع



Source: Robbins Stephen P, Judge Timothy A, **Organizational behavior, op.cit**, p503.

وتم تحديد توجه السلوك نحو بعدين هما: **بعد التعاون** (يمثل درجة الاهتمام بإشباع اهتمامات الطرف الآخر)، **وبعد الحزم** (ويمثل درجة اهتمام أحد الأطراف بإشباع اهتماماته الشخصية)، وبالجمع بين البعدين يمكننا تحديد خمسة أشكال من النوايا:

- **التنافس (الحزم وعدم التعاون):** يحدث حينما يبحث أحد الأطراف في إشباع اهتماماته الشخصية بغض النظر عن تأثير ذلك على الأطراف الأخرى في الصراع؛

- **التعاون (الحزم والتعاون):** ويظهر حينما يرغب أحد أطراف الصراع في إشباع حاجات كل الأطراف الأخرى، تظهر لدينا حالة المشاركة والبحث لتحقيق نتائج مفيدة لكل الأطراف؛

- **التجنب (عدم الحزم وعدم التعاون):** في هذه الحالة يدرك الفرد وجود الصراع، ويرغب الانسحاب منه أو كبته؛

- **التنازل (عدم الحزم والتعاون):** يحدث حينما يبحث أحد الأطراف تهدئة الطرف الآخر، حيث يرغب الطرف الأول بتحقيق رغبات الطرف الثاني على حساب مصلحته الشخصية؛

- **التسوية (الحل الوسط بين الحزم والتعاون):** حينما يبحث كل طرف في الصراع التخلي عن شيء ما، وقبول الحل الذي يحقق الرضا لكلا الطرفين.

4. **مرحلة السلوك:** هي مرحلة سلوكية يصبح فيها الصراع مرئيا وواضحا، وقد يتضمن تصريحات وإجراءات وردود الأفعال التي تقوم بها الأطراف المتصارعة، وتعد كمرحلة استعداد لتوجيه الاهتمام نحو الصراع كعملية ديناميكية تفاعلية بتقليله في حالة شدته، أو استثارته في حالة عدم وجوده والتعامل معه بتوظيف تقنيات إدارة الصراع؛

5. **مرحلة النتائج (مخرجات الصراع):** وهي مرحلة الفعل ورد الفعل بين الأطراف المتصارعة، وعملية التفاعل بين الأطراف المتصارعة تؤدي إلى نتائج، فقد تكون حصيلة الصراع وظيفية بناءة وفعالة تحسن من أداء الأفراد والجماعات من خلال تحسين جودة القرارات وتحفيز الإبداع والابتكار، وتشجيع الاهتمام برغبات الجماعات، وتعزيز بيئة التقييم الذاتي والتغيير، وقد تكون غير وظيفية تؤدي إلى التأثير السلبي على كفاءة الجماعة، الحد من الأداء الوظيفي، عرقلة عملية الاتصال، وقلة تماسك أعضاء الجماعة مما يؤثر على رضا الأفراد والجماعات وثقتهم .

ونلاحظ من خلال العرض السابق أن معظم الصراعات التنظيمية في كلا النموذجين لـ *(Pondy)* و*(Robbins)* تتطور عبر مراحل متعددة ومترابطة فيما بينها تبرز دورة حياة الصراع، بدءا من المصادر الأساسية المسببة لنشوء الصراع إلى مرحلة مخرجات الصراع ونتائجه، فعندما يشعر الفرد بحالة نشوء صراع في المنظمة فإنه يعاني من حالة التوتر الذي يحفزه على اتخاذ الإجراءات والأساليب لتقليل مشاعر عدم الراحة، وعندما يتم التعبير عن الصراع علانية في السلوك يقال أنه واضح وهي مرحلة قصيرة مقارنة بالمراحل السابقة، ويمكن حل حالة الصراع الواضح عن طريق إزالة أو تصحيح سوابقها، كما يجب أن يدرك المديرون أن الصراعات السابقة التي لم يتم حلها تساعد في تمهيد الطريق للصراعات المستقبلية من نفس النوع أو ذات الصلة، وبدلا من محاولة إنكار وجود صراع أو التوصل إلى حلول مؤقتة، من الأفضل التعامل مع الصراعات المهمة وذات الأولوية، حتى يتم حلها نهائيا والوصول الى نتائج وظيفية تحقق فعالية المنظمة.

المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

إن العمل على حل الصراعات التنظيمية يعد ضرورة ملحة لضمان استمرارية العمل في المنظمات، وتحديد الأسلوب أو الاستراتيجية المناسبة له ليست بالعملية السهلة، بل إنها في غاية الصعوبة والأهمية في الوقت نفسه، حيث يتوقف ذلك على بدائل وطريقة إدارة الصراع التنظيمي حسب أسباب وجوده وكيفية ظهوره ونموه، ويختلف أثرها ومداها حسب نمط التعامل معها.

المطلب الأول: تعريف إدارة الصراع التنظيمي

تعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها "تحليل لماهية الصراع من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها أو المستوى الذي تحصل فيه فردي أو جماعي أو على مستوى التنظيمات المختلفة"[1]

- تعني إدارة الصراع: "التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد، أو التدخل لمنع وحل الصراع المدمر"[2]

- إدارة الصراع تعني على المستوى التنظيمي الآلية أو الاستراتيجية التي يتبعها المدير المسؤول، ويمكن من خلالها حل الصراع أو الاختلاف الذي ينشأ بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة سواء بينه وبين العاملين معه، أو بين العاملين مع بعضهم البعض، أو بينهم وبين النمط السلوكي الذي يفضله التنظيم، وتوجيهه نحو إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين ومن ثم زيادة كفاءة وفعالية التنظيم الإداري.[3]

ومنه فإدارة الصراع التنظيمي تعبر عن مجموعة الإجراءات والآليات والقرارات التي يتخذها المديرون للتعامل مع الصراعات الناشئة داخل منظماتهم بأساليب واستراتيجيات متعددة، تتوقف على حسب نوعية وحدة هذا الصراع.

والجدير بالذكر أن إدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل منه وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم في ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدما، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم، وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية:[4]

- **تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه:** وهو من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي، وذلك من أجل معالجتها بشكل جذري، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة تهدئة الصراع دون معالجة الأسباب الحقيقية له لأنه ينشأ من جديد؛

[1] سارة مقراب، **أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد10، العدد2، 2019، ص5.
[2] ليلى عبد الحليم قطيشات، **إدارة الصراع في المؤسسات التربوية**، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الأردن، 2010، ص74.
[3] عامر سالم عوض، **مرجع سبق ذكره**، ص274.
[4] مصدق محمد عارف المصري، **مرجع سبق ذكره**، ص68.

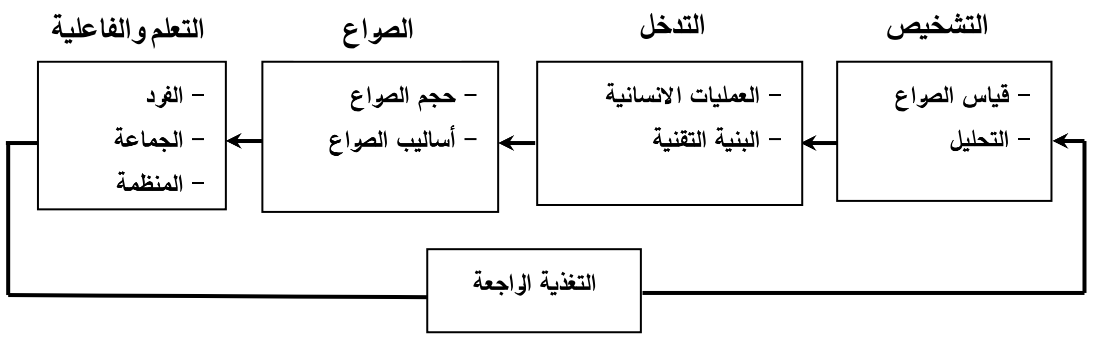
- **التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة:** وذلك بجمع الأفكار جميعها وإحداث تكامل بينها بدلا من محاولة المساومة والتوصل إلى حل وسط، لأن الحل الوسط لا يمثل الحل المقنع للصراع، وبدلا من ذلك فإن الصراع يجب أن يعالج بتداخل أفكار الأطراف وتكاملها، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة؛

- **التوصل إلى حلول حقيقة يمكن أن تدعم من أطراف الصراع:** حيث الحلول المؤقتة لن تحترم من طرف أطراف الصراع لأنها لا تعالج أسبابه الحقيقية؛

- **محاولة توجيه توترات أطراف الصراع:** يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقدارا صحيا من التوتر، والتوترات هنا تقنن بشكل ايجابي تخدم مصلحة المنظمة.

ولقد اهتم الباحثون بعملية إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تطوير نماذج متعددة لإدارة الصراع في المنظمات، وقد طور (*Rahim*) نموذجا لعملية إدارة الصراع التنظيمي يتكون من أربع مراحل[1]، كما يوضحها الشكل رقم (2-8)

الشكل (2-8): عملية إدارة الصراع التنظيمي



Source: Rahim M Afzalur, **op.cit**, p222.

1. التشخيص: تعد عملية تشخيص الصراع القاعدة الأساسية لإدارة الصراع بكفاءة وفعالية، من خلال التعرف على مشكلة الصراع ومعرفة حجمه وتحديد مصادره وشدته، ويتم باستخدام مقياس الصراع التنظيمي، فضلا عن إجراء المقابلات المعمقة مع أطراف المتنازعة لجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها من أجل الحصول على فهم أفضل لطبيعة الصراع وتحديد نوع التدخل المطلوب؛

2. التدخل: إن التشخيص الصحيح للمشكلة يساعد على تحديد ما إذا كانت هناك حاجة للتدخل في الصراع، وما هو نوع التدخل المطلوب، وتتم هذه العملية من خلال اتباع أسلوبين أساسيين هما:

[1] Rahim M Afzalur, **op.cit**, pp222-227.

- **العمليات الإنسانية:** مثل القيادة، الاتصال الفعال، اتخاذ القرار، العمل على التغيير في ثقافة المنظمة، مع دعم أفراد المنظمة وتمكينهم من تعلم كيفية إدارة الصراع واستخدام الأساليب المناسبة لإدارته؛

- **البنية التقنية:** وتعني ترتيب الأنشطة والمهام وتوصيف الوظائف، وتحديث الآلات والوسائل المستخدمة في العمل، والتعديل في هيكل وبنية المنظمة وغيرها من العوامل التي تمكن الأعضاء من العمل معا وبشكل فعال من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛

3. الصراع: وفي هذه المرحلة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال معرفة حجمه ودرجة الشدة التي وصل اليها، والعمل على استثارته للزيادة من درجة شدته إذا كان أدنى من المستوى المرغوب فيه، أو التقليل منه في حالة ارتفاع حدته، للمحافظة على مستوى معتدل للصراع في المنظمة؛

4. التعلم والفاعلية: من أجل تحقيق الفاعلية المرجوة للمنظمة، ومساعدة أعضاء التنظيم على تعلم الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي لابد أن يتمتع قائد المنظمة بعقلية منفتحة قادرة على إحداث التغيير في المنظمة وفي ثقافتها، وأن يكون قادرا على التأثير في المرؤوسين، وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات بتفكير ناقد، والابتعاد عن الحلول التقليدية، وأن تكون لديه القدرة على تحفيز طاقات العاملين وإبداعاتهم، مع إجراء عملية التقويم المستمر من خلال التغذية الراجعة.

المطلب الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

لكي يتم تحويل آثار الصراع السلبية إلى آثار ايجابية أو التقليل منها يجب أن يدار بطريقة جيدة، وذلك من خلال اختيار الأساليب المناسبة، والتي تعبر عن "الآليات المستخدمة في إدارة الصراع التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة"[1]، وننوه أن هناك أكثر من أسلوب لإدارة الصراعات التنظيمية، كما لا يوجد ما يسمى بالأسلوب الأمثل، فلكل منها مزايا وسلبيات، وعليه يمكن عرض أهم الأساليب التي من الممكن إتباعها لإدارة الصراعات بشكل يتم فيه الاستفادة منها في تطوير وتقدم المنظمة.

الفرع الأول: أساليب إدارة الصراع الفردي

لا يوجد نمط محدد لإدارة الصراع الفردي، وذلك راجع لاختلاف شخصية الفرد وأسلوب تعامله مما يؤثر على أساليب إدارة الصراع الذاتي، وقد يلجأ الفرد إلى وسائل دفاع مختلفة تعتبر جزء من شخصيته، وتتدرج هذه الوسائل من الإيجابية نسبيا (السمو والتعويض) إلى السلبية نسبيا (الانسحاب، التبرير، الإسقاط)[2]

[1]محمد حامد، وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص395.
[2]محمود عبد الفتاح رضوان، **إدارة النزاعات والصراعات في العمل**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص ص32-33.

1. الوسائل الإيجابية: وهي

- السمو: يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع إيجابية كأن ينعكس ذلك على الزيادة في العمل؛
- التعويض: وهنا يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال إلى مجال آخر.

2. الوسائل السلبية: وتتمثل الوسائل السلبية لمواجهة الصراع التي يطورها عادة الأفراد في مايلي:

- الانسحاب: أي تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة؛
- التبرير: إعطاء تبريرات مقبولة اجتماعيا؛
- الإسقاط: أي إلقاء اللوم على غيره من الأفراد.

وهناك من يرى إدارة الصراع الفردي تتم من خلال: [1]

- إشباع حاجات الفرد للقضاء على التوتر؛
- بناء الفرد وابراز أهميته للمنظمة وأهدافها والتقليل من أهمية التناقضات والاختلافات طالما أن الجميع يهدف إلى مصلحة مشتركة؛
- إيجاد نوع من التوافق بين توقعات الفرد، وما يمليه عليه الواقع من فرص وقيود؛
- تفهم دوافع الفرد ومعالجة أسباب توتره؛
- تحديد الواجبات والمسؤوليات وفق القدرات والامكانيات.

الفرع الثاني: أساليب إدارة الصراع الجماعي

يتم التعامل مع الصراع الجماعي من خلال: [2]

- تدعيم العلاقات الاجتماعية والولاء وبث روح التضحية بين أعضاء التنظيم؛
- موضوعية وعدالة القوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة بين العمال والادارة؛
- ابراز نقاط الاتفاق بين أطراف الصراع والتأكيد على أهميتها في تحقيق الهدف المشترك؛
- تهدئة الوضع واقناع الأطراف بترك الأمر اعتمادا على عامل الزمن (حل وقتي)؛
- التفاوض واقناع الأطراف المتنازعة بضرورة تقديم بعض التنازلات بهدف الحصول على مكاسب معينة؛
- التقليل من أهمية موضوع الصراع بين الأطراف المعنية والتهيئة النفسية لقبول الحل الوسط.

[1] عامر سالم عوض، **مرجع سبق ذكره**، ص 279.
[2] **نفس المرجع**، نفس الصفحة.

الفرع الثالث: أساليب حل الصراع التنظيمي

يمكن إدارة الصراع التنظيمي من خلال اتباع الأساليب المتمثلة في النقاط التالية: [1]

- بناء الثقة التنظيمية لإزالة التوتر بين أجزاء التنظيم وتخفيف حدة الصراع؛

- توسيع نطاق الاشراف ليشمل أكبر قدر ممكن من الأعمال والانشطة المرتبطة مع بعضها، وخضوع مثل هذه الانشطة لرئيس واحد يسهل عملية التنسيق والاتصال ويخفف من حدة التناقضات؛

- تقنين العلاقة بين الأعمال والأنشطة المختلفة ووضع الضوابط الضرورية للالتزام بها من قبل الأفراد والوحدات التنظيمية؛

- تحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مركز وظيفي أو وحدة تنظيمية من خلال التوصيف الوظيفي المحدد؛

- توضيح أساليب واجراءات العمل لحديثي الالتحاق بالأعمال لتخفيف حدة التناقض في الأداء؛

- عدم المبالغة في منح صلاحيات التصرف لما قد ينتج من نزاع من مانح الصلاحية ومن منحت له خاصة إذا ما أسيء استغلالها؛

- التركيز على العلاقات الانسانية للتعامل مع الصراع التنظيمي مثل بناء روح الفريق، ايجاد نظام اتصالات فعال، تبني اسلوب القيادة الجماعية، السماح بالمشاركة الفعالة وغيرها من الأساليب التي من شأنها تخفيف حدة التوتر والقلق ورفع الروح المعنوية لدى أفراد التنظيم.

ومن السبل المعتمدة حديثا في إدارة الصراع ومعالجته مايلي:

أ. **إذا زاد الصراع عن المستوى المقبول له:** فإن الإدارة تتدخل لتقليص حدة الصراع وعمقه من خلال اعتماد السبل التالية:[2]

- **أسلوب الإقناع:** ويتضمن هذا الأسلوب محاولة إقناع الأطراف المتصارعة بعدم جدوى استمرارية الصراع، إذ أنه يؤدي إلى تصعيد الموقف واتخاذه جوانب أكثر سوء بالتأثير على كلا الطرفين المتصارعين، إلا أن هذا الأسلوب لا يؤدي إلى حل جذري للخلافات بين الطرفين حيث تبقى أسباب النزاع كامنة، واحتمالات تفجرها من جديد أمرا قائما؛

[1] عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، **مرجع سبق ذكره**، ص240.
[2] كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص312.

- **أسلوب السلطة:** في حال نشوب صراع بين أفراد التنظيم تقوم الإدارة بتحمل مسؤولياتها وتستخدم السلطة الرسمية في إجبار أحد الأطراف أو كليهما على قبول حل معين، ومن الواضح أن هذا الأسلوب في حل الصراع لا يؤدي إلى إزالة الأسباب ولا يتعدى كونه حلا مؤقتا؛

- **أسلوب الوساطة:** في حالات كثيرة قد لا تصلح الأساليب السابقة، وقد يكون من الأجدى عندئذ الاستعانة بطرف ثالث يتمتع بقوة التأثير على الطرفين ليلعب دور الوسيط، ويتوقف نجاح هذا الاسلوب على مدى درجة ثقة الطرفين في هذا الوسيط[1]؛

- **التفاوض أو الحوار:** إن التدخل لحل الصراع لا يعني بالضرورة كسب أحد طرفي الصراع على حساب خسارة الطرف الآخر، فاللجوء إلى التفاوض بين الأطراف المتنازعة ودخولهما في حوار صريح ومباشر قد يوصل الطرفين إلى حل يحقق فائدة للجميع.

ب. **إذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فيه:** فلابد من تدخل الإدارة لإثارة وتنشيط الصراع، ومن الأسباب الرئيسية لانعدام الصراع في المنظمة نجد:[2]

- الاعتقاد بأن العلاقات الإنسانية أفضل من الكفاءة في العمل؛
- الطاعة العمياء لجميع العاملين؛
- الانخفاض الشديد في معدل دوران العمل؛
- اعتقاد الإدارة بأن أفضل القرارات هي التي تحصل على موافقات جماعية؛
- المقاومة الكبيرة لكل تغيير محتمل؛
- انعدام التفكير الابتكاري؛
- إذا كانت فلسفة الإدارة تتبنى عدم وجود مظاهر للصراع؛
- الاهتمام الزائد من جانب متخذي القرارات عن عدم إيذاء مشاعر الآخرين؛
- إذا كان المرؤوسون يخافون الإبلاغ عن نواحي القصور؛
- إذا اتبع متخذوا القرارات سياسة "الحل الوسط" في حلها للصراعات والمشاكل.

وهناك طرق أخرى يمكن لإدارة المنظمة أن تقوم بإدارة الصراع من خلالها وهي:[3]

أ. **الأساليب الممكنة عندما لا تكون إدارة المنظمة طرفا في الصراع:**

- **طريقة التهدئة:** عندما يكون الصراع طارئا ولا يستحق المواجهة؛

[1] Thakore Digvijaysinh, **op.cit,** P14.

[2] محمد الصيرفي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص377-378.

[3] زاهد محمد ديري، **مرجع سبق ذكره**، ص291.

- **طريقة المقاربة:** وخاصة في الصراعات حول موضوعات أساسية لابد من حلها، فإن الإدارة تلجأ إلى الابتعاد قدر الإمكان عن المواجهة والعمل بذكاء وحنكة لحل الصراع؛

- **طريقة المواجهة:** وفي هذه الحالة يتم التركيز على المشكلة ونقاط الاختلاف مباشرة، وذلك من أجل إيجاد حل نهائي للصراع؛

- **طريقة السلطة أو الإجبار**: من خلال تقصي الحقائق موضوعيا، ومن ثم إصدار الأوامر والتعليمات لكل الأطراف المتصارعة بإنهاء الصراع.

ب. الطرق الممكنة عندما تكون الإدارة طرفا في الصراع

- **طريقة التحكيم:** وفي هذه الطريقة يتم اللجوء إلى طرف ثالث يلعب دور الوسيط، تقبل به كل الأطراف المتصارعة ويتم الأخذ برأيه؛

- **طريقة اللجوء إلى مستوى أعلى لإدارة الصراع:** وفي هذه الحالة فإن السلطات العليا في المنظمة هي المسؤولة عن حل الصراع بشكل مباشر ؛

في حين نجد بعض الباحثين يؤكدون على أن عملية حل الصراع تتم على مرحلتين أساسيتين:[1]

- **مرحلة التفاضل:** أو ما يعرف بمرحلة التحدي التي يتعرف فيها الأطراف المتصارعة على اختلافاتهم وفوارقهم؛

- **مرحلة التكامل:** وتمثل مرحلة الإبداع إذ بعد أن يتعرف الأطراف على اختلافاتهم وقواسمهم المشتركة يقل التوتر ويصبح الناس أكثر إبداعا.

وبشكل عام فإن أغلب الحلول التي تعرض لها الباحثون لإدارة الصراع التنظيمي تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للآخرين أفرادا أو جماعات وفتح حوار الصراع عوضا عن كبته، ومحاولة الوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع سواء بين المنظمة والعاملين بها أو بين العاملين أنفسهم.

[1]Marion Peters Angelica, **Resolving Conflict in nonprofit organizations**, Wilder Foundation, 2004, p40.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

لقد طور عددا من الباحثين أسسا نظرية لكيفية التعامل مع الصراع وإدارته، واقترحوا العديد من الاستراتيجيات للتعامل معه وعلاجه بهدف الاستفادة منه، وإن اختيار الاستراتيجية المناسبة دون غيرها من الاستراتيجيات مرتبطة بعدة متغيرات يجدر الانتباه إليها منها ظروف الصراع ومواقفه، الأسباب المؤدية إليه، اختلاف طبيعة الأطراف المتصارعة وما يحملونه من فروق فردية وشخصيات متباينة، كما أن للبيئة التي ينشأ فيها الصراع تأثير في النمط أو الاستراتيجية التي يتم اختيارها.

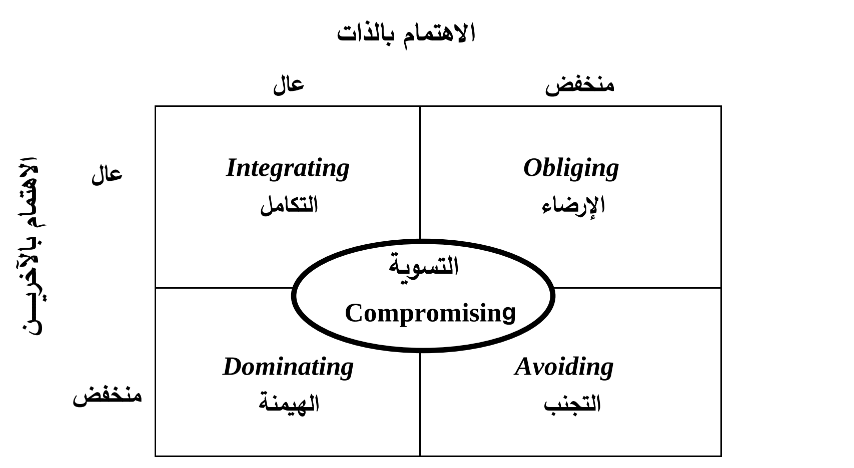
الفرع الأول: استراتيجيات إدارة الصراع عند *Rahim*

نظرا للمكانة الهامة التي تحتلها إدارة الصراع في المنظمات المختلفة، فقد أولى الباحثون الاهتمام البالغ لعملياتها من أجل تحقيق فاعلية أفضل للمنظمة، من خلال تصميم نماذج متعددة تعين الإداريين على كيفية إدارتهم للصراع، ونجد منهم *Rahim* الذي يرى أن إدارة الصراع تتطلب تشخيص الصراع والتدخل فيه للمحافظة على القدر المعتدل منه، بالتركيز على بعدين أساسيين: [1]

- **بعد الاهتمام بالذات:** الذي يشير إلى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء ذاته واهتماماته فقط؛
- **بعد الاهتمام بالآخرين:** الذي يشير إلى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم.

وينبثق عن البعدين السابقين خمس استراتيجيات لإدارة الصراع بين الأشخاص والتعامل معه، كما يوضحها الشكل أدناه

الشكل (2-9): أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع عند *Rahim*



Source: Rahim M Afzalur**, Managing Conflict in Organization**s, **op.cit**, p28.

[1]Rahim M Afzalur, **Managing Conflict in Organization**s, 3rd edition, Quorum Books, Westport Connecticut, London, 2010, pp27-30.

1. إستراتيجية التكامل: تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام عال بالذات وبالآخرين، ويعرف كذلك بنمط التعاون أو حل المشكلات، فالتعاون المشترك بين أطراف الصراع والانفتاح وتبادل المعلومات وفحص الاختلافات يوصل إلى حل مقبول وفعال يرضي اهتمامات طرفي الصراع، ويركز هذا الأسلوب على عنصرين متميزين **المواجهة وحل المشكلات**، فمواجهة موضوع الصراع بالاتصال المفتوح، وتوضيح سوء الفهم، وتحليل الأسباب الكامنة وراء الصراع يعد شرطا أساسيا للتعرف على المشكلة الحقيقية وحلها لتوفير أقصى قدر من الرضا بين طرفي الصراع.

وأشار جودت جوين إلى أن أسلوب التعاون (التكامل) يركز على تقبل كل طرف من طرفي الصراع لاهتمامات وغايات الطرف الآخر، والتعاون للعمل معا على ابتكار أفضل الحلول التي ترضي كلا الطرفين بتحقيق الأفضل من خلال تقييم بدائل الحلول التي تحقق الفوز لكل منهما وتقود إلى رفع مستوى الروح المعنوية لديهم، وقد لا تفيد في حال نشوء صراع حول الاختلافات في القيم[1]؛

2. إستراتيجية الإرضاء: تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام منخفض بالذات واهتمام عال بالآخرين، ويعرف أيضا بنمط التكيف، ويرتبط هذا الأسلوب بمحاولة التقليل من الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر، مع وجود حدود للتضحية بالاهتمامات الذاتية والتي تأخذ شكل عدم الأنانية والإحسان والتلطف، والفرد المستخدم للإرضاء يتصف بالتوجه لإرضاء الطرف الآخر والإذعان لمتطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولته لحل مشكلة الصراع؛

3. إستراتيجية الهيمنة: وتشير هذه الاستراتيجية إلى اهتمام عال بالذات واهتمام منخفض بالآخرين، ويوصف كذلك بنمط المنافسة، أو ما يعرف بموقف (رابح– خاسر)، إذ يستخدم الفرد سلوك القوة والإجبار لتحقيق مكاسبه وأهدافه الشخصية مع إهماله لحاجات وتوقعات وأهداف الأفراد الآخرين، ومحاولة اخضاعهم له نتيجة اعتقاده أنه الوحيد الذي على حق؛

4. إستراتيجية التجنب: تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين في آن واحد، وهو ما يعرف أيضا بنمط القمع أو كبت الصراع وهي مقرونة بالانسحاب أو الهروب من مواجهة المشكلات، ويتوافق هذا الأسلوب مع حكمة (لا يرى، ولا يسمع، ولا يتكلم) التي تحمل اتجاه عدم الاهتمام بموضوع الصراع، والإداري الذي يستخدم هذه الاستراتيجية أو النمط يتعمد الانسحاب من الوضع الذي يشكل تهديدا ويتجنب مناقشة موضوعات الخلاف، وإخفاء مشاعره والعمل على إرضاء أهدافه وأهداف الطرف الآخر؛

5. أسلوب التسوية: تشير هذه الاستراتيجية إلى اهتمام متوسط بالذات وبالآخرين، وهي مقرونة بمبدأ الأخذ والعطاء والتشارك من خلال تخلي أطراف الصراع عن بعض رغباتهم للوصول إلى قرار مشترك يرضي الطرفين.

---

[1] حسين صالح جعيم، وآخرون، **استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية ومعلمي الموارد الأخرى**، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي جامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف وهران، العدد الرابع، جوان 2018، ص200.

ولكل استراتيجية من الاستراتيجيات السابقة مواقفها المناسبة وغير المناسبة لاستخدامها، ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول (2-2): المواقف المناسبة وغير المناسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

استراتيجية الصراع	المواقف المناسبة	المواقف غير المناسبة
استراتيجية التكامل	• المشكلات المعقدة • الحاجة لدمج الأفكار للتوصل إلى حلول أفضل • تطبق بنجاح عند توفر الالتزام لدى أطراف الصراع • عند توفر الوقت الكافي لحل المشكلة • عدم قدرة أحد طرفي الصراع على حل المشكلة • امتلاك الأطراف المتصارعة الموارد اللازمة لحل مشاكلهم المشتركة	• المهمات أو المشكلات البسيطة • الحاجة إلى اتخاذ قرار فوري • عدم اكتراث الأطراف الأخرى بالمخرجات • عدم تمتع الطرف الآخر بمهارة حل المشكلات
استراتيجية الإرضاء	• اعتقاد الإداري أنه على خطأ • قضية الصراع ذات أهمية كبيرة للطرف الآخر • رغبة الإداري في التسامح من أجل الحصول على منفعة من الطرف الآخر مستقبلا • المكانة والموقع الوظيفي أقل وأضعف من مكانة وموقع الطرف الآخر • أهمية الحفاظ على العلاقات	• إذا كانت قضية الصراع ذات أهمية للإداري • إذا كان الإداري يعتقد أنه على حق • إذا كان الطرف الآخر هو المخطئ أو يتصرف بشكل غير أخلاقي
استراتيجية الهيمنة	• موضوع الصراع لا يستحق الذكر • حاجة الإداري إلى اتخاذ قرار عاجل وسريع • تفيد الإداري كإجراء للتعامل عند تطبيق الطرف الآخر أساليب غير معروفة • التغلب على عناد المرؤوسين عند اتخاذ قرار هام لمصلحة العمل • افتقار المرؤوسين الخبرة الكافية في اتخاذ القرارات • موضوع الصراع هام للإداري ومصلحة العمل	• قضية الصراع معقدة • إذا كان موضوع الصراع لا يشكل أهمية للإداري • امتلاك طرفي الصراع نفس قوة السلطة • إذا كانت القرارات لا تتخذ بسرعة • امتلاك المرؤوسين درجة عالية من الكفاءة والمهارة
استراتيجية التجنب	• موضوع الصراع تافها • احتمال استخدامها له منفعة وتأثير على المشكلة أكبر من مواجهتها لحلها • الحاجة إلى تهدئة طرفي الصراع	• موضوع الصراع ذو أهمية للإداري • إذا كانت مسؤولية اتخاذ القرار تقع على عاتق الإداري • إذا كان الطرف الآخر غير راغب في تأجيل مشكلة، ويؤكد على حلها • الموضوع يتطلب التنبه لسلوك الطرف الآخر
استراتيجية التسوية	• إذا كان أهداف طرفي الصراع تستأثر بالاهتمام المتبادل • طرفي الصراع يمتلكان قوة متعادلة في العمل الإداري • عدم التمكن من الوصول إلى اتفاق بين الطرفين • عدم نجاح أسلوب التكامل في حل مشكلة الصراع • الحاجة إلى حل مؤقت للمشكلة المعقدة موضوع الصراع	• إذا كان أحد الأطراف أقوى من الآخر • لا تتناسب إذا كانت المشكلة معقدة وتحتاج إلى أسلوب لحلها

Source: Scandura Terri A, **Essentials of Organizational Behavior**, SAGE Publications, USA, 2016, p266.

الفرع الثاني: الأبعاد التكاملية والتوزيعية

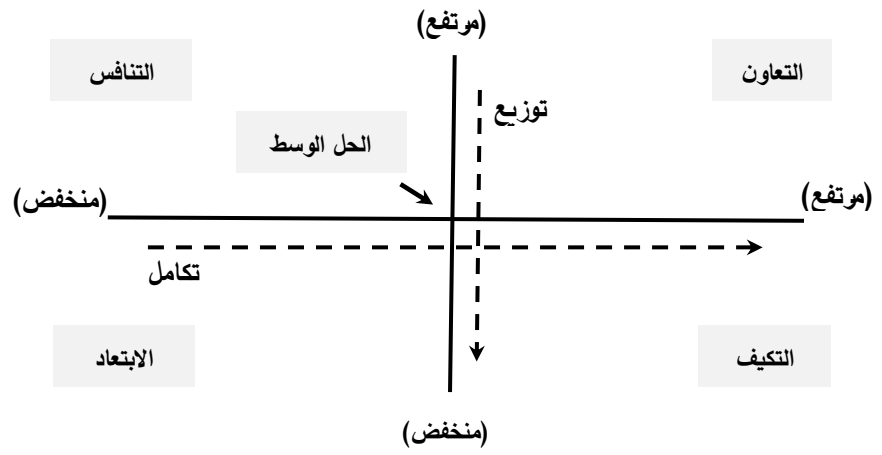
اقترح بعض الباحثين أنه يمكن الحصول على مزيد من الأفكار حول الأساليب الخمسة للتعامل مع الصراع بين الأفراد من خلال تنظيمها وفقا للأبعاد التكاملية والتوزيعية، حيث يمثل:[1]

- **بعد التوزيع** :(يهتم بالنتائج الخاصة بالشخص) أي أن يكون أحد أطراف الصراع على علم بأن مقدار ما سيكسبه أحدهم يكون على حساب خسارة الطرف الآخر؛

- **بعد التكامل:** (يهتم بالنتائج التي تحدث للآخرين) فيكون نتيجة حساب الأطراف أن كلا الطرفين سيحقق مكسبا، وهذا العنصر يؤدي إلى تحقيق الرضا أكثر.

والشكل أدناه يوضح الأنماط الخمسة للتعامل مع الصراع بين الأشخاص وإعادة تصنيفهم في الأبعاد التكاملية والتوزيعية.

الشكل (2-10): الأبعاد التكاملية والتوزيعية



المصدر: جيرالد غرينبرغ، روبرت بارون، **مرجع سبق ذكره**، ص478.

هناك الكثير من البراهين تدل على أن هذين البعدين مهمين وأنهما مستقلان عن بعضهما البعض، وإن المزج بينهما هو أساس النماذج الخمس الخاصة بكيفية إدارة الصراع التنظيمي (التنافس، التعاون، التجنب، التكيف، الحلول الوسطى) ، ويبين الشكل رقم (2-10) الموقع النسبي لكل نمط من أنماط التعامل مع الصراع، وكما هو واضح في الشكل فإن التنافس عال على البعد الخاص بالتوزيع ولكنه منخفض بالنسبة للتكامل، أما الحلول الوسطى فإنها تقع في المتوسط بالنسبة للبعدين، أما الابتعاد (تجنب) الصراع فإنه منخفض على البعدين، في حين التكيف مع الصراع الذي يعني إعطاء الطرف الآخر ما يريد فإنه يقع في مكان مرتفع على البعد الممثل للتكامل ولكنه منخفض على البعد الممثل للتوزيع، وأخيرا فإن بعد التعاون في مكان عال بالنسبة للبعدين.

[1] محمود عبد الفتاح رضوان، **إدارة النزاعات والصراعات في العمل، مرجع سبق ذكره**، ص38.

ومن خلال التحليل السابق نستنتج أن الباحثين قد اقترحوا أساليب واستراتيجيات متعددة لإدارة الصراع كظاهرة تنظيمية ثابتة ومستقرة في معظم المنظمات، إذ تكمن فعالية الإداري في كيفية استخدامه لهذه الاستراتيجيات في مواقف الصراع المتعددة لتحقيق قدر معتدل من الصراع الوظيفي المتعلق بجوهر العمل والمحافظة عليه عند المستوى المطلوب، ولكي تكون فعالة يجب أن تفي بمعايير التالية:[1]

- **التعلم والفعالية التنظيمية:** ينبغي أن توظف استراتيجيات إدارة الصراع لتعزيز التعلم التنظيمي وزيادة فعالية المنظمة على المدى الطويل، ولتحقيق أهدافها يجب أن تصمم هذه الاستراتيجيات لتحسين الفكر النقدي، والتفكير الإبداعي، لتعلم عملية تشخيص وحل المشكلات بالطرق الصحيحة؛

- **حاجات أصحاب المصلحة:** يجب أن تصمم استراتيجيات إدارة الصراع لإشباع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح، وتحقيق التوازن بينهم، كما أن معرفة أصحاب المصالح الحقيقيين يزيد من القدرة على حل المشكلات بطريقة صحيحة، وهذا بدوره يؤدي إلى التعلم الجماعي والفعالية التنظيمية، وبالتالي إرضاء أصحاب المصالح المعنيين بتلك المشكلة؛

- **الأخلاق:** لإدارة الصراع بطريقة أخلاقية يجب أن يتصف القائد بالحكمة والسلوك الأخلاقي في تعاملاته، فضلا عن تقبله للتغيير، والانفتاح على المعلومة الجديدة، ومن جهة أخرى نجد على المرؤوسين وأصحاب المصلحة الآخرين واجب أخلاقي كذلك من خلال الإفصاح علانية ضد قرارات المشرفين عندما تكون عواقب هذه القرارات خطيرة.

وفي سياق ما ورد نستنتج أنه على إدارة المنظمات معالجة الصراع في كل مرحلة من مراحله من خلال استخدام الاستراتيجيات التي تتلاءم مع طبيعة المواقف التي تسبب الصراع، وذلك لتصبح العملية تحت السيطرة، فلا تزيد ولا تقل عن حدها حتى لا تكون النتائج سلبية تؤثر على جودة القرارات وتماسك أعضاء الجماعة وأداء الأفراد والجماعات.

[1] Rahim M Afzalur**, Toward a theory of managing opganizational conflict, op.cit**, p209.

المبحث الرابع: نتائج الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي أحد الملامح الطبيعية التي يتعرض لها التنظيم، يختلف أثره ومداه حسب نمط التعامل معه، إذ يمكن له أن يكون وسيلة للإبداع والابتكار أو سببا للتدمير والهدم، ولابد للإداري أن يكون جاهزا ومؤهلا وقادرا على فهم منظومة الصراع، ولديه القدرات الفنية والانسانية للتعامل معه، وأن يكون واعيا للطرق الفعالة في ادارته.

المطلب الأول: الصراع وفعالية المنظمة

قبل التطرق لعلاقة الصراع بفعالية المنظمة يجب أن نحدد مفهومين ضروريين أو محورين للصراع وهما: الصراع الوظيفي، والصراع غير الوظيفي

- **الصراع الوظيفي** (الإيجابي، البناء، الفعال): ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات، بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره، ويؤدي إلى تحقيق منافع للأفراد أو الفريق أو المنظمة، ومن الناحية الايجابية يعمل على جلب المشاكل المهمة على السطح فتصبح واضحة لجميع أطراف الصراع وتكون سببا في دقة اتخاذ القرارات وسيرها عبر المسار الصحيح والسليم للعمل، مما يزيد من كمية المعلومات المستخدمة في صنع القرار، ويمكن أن يوفر فرصا للإبداع الذي يحسن الأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، والواقع أن المدير الفعال أو قائد الفريق يجب أن يكون قادرا على استثارة وحفز الصراعات البناءة في المواقف التي هي بحاجة إلى التغيير والتجديد والتحسين[1].

- أما **الصراع السلبي**(غير الوظيفي، المدمر، غير الفعال): هو أي مواجهة أو تفاعل بين الجماعات التي تضر بالمنظمة أو تعرقل تحقيق أهدافها التنظيمية، مما يؤثر سلبا على الأداء من خلال تحويل انتباه أعضاء المجموعة عن المهام الهامة[2]، ويؤدي إلى خلق بيئة عمل سلبية تسود فيها روح الشك وعدم الثقة بين العاملين ويتصف العمل بها بضعف التفاعل والتعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحويل الطاقات، والضرر بتماسك المجموعة، تدني مستوى الأداء والرضا الوظيفي، فضلا عن المساهمة في التغيب ودوران الوظائف، لذا على الإداري أن يكون يقظا إزاء الصراعات المدمرة وأن يسارع في أخذ المبادرة والعمل على التقليل من حدته للوصول به إلى الحد الأدنى[3].

[1]Schermerhorn John R, et al, **Organizational behavior**, 11th edition, John Wiley and Son, Inc New York, London, 2010, p234.
[2]James L. Gibson, et al, **op.cit**, P265.
[3] Schermerhorn John R, et al, **op.cit**, pp234-235.

وهناك من يرى أن شدة الصراع وغيابه كليا في المنظمات أمر غير مرغوب فيه، فغياب الصراع يشير إلى عدم مبالاة العاملين وتخليهم عن المشاركة، أو أن المنظمة تكبت التفكير الإبداعي، وكذلك الصراع الشديد يربك العمل، ويضر بالمعنويات ويعيق التنسيق ويحول دون قيام العاملين بتحقيق أهدافهم بكفاءة[1]، وعليه تكون أفضل النتائج حينما يكون الصراع معتدلا الذي يحافظ على حيوية الجماعة والنقد الذاتي ويعمل على تحسين جودة القرارات، ويثير ابداعية الأفراد وتشجيع الاهتمام، ويوفر وسيلة يتم من خلالها طرح المشكلات في العلن وتخفيف التوترات ويطور مناخا يتصف بتقييم الذات والتغيير.[2]

إن التشخيص الجيد للصراع في المنظمة وحل المشكلات بالطرق الصحيحة يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة على المدى الطويل، حيث تقع مسؤولية تحقيقها بالدرجة الأولى على المورد البشري من خلال المبادرة والإبداع بغية تحقيق الأهداف المرجوة، وتظهر فعالية المنظمة من خلال ثلاثة مستويات:[3]

- **الفعالية من خلال التنظيم** :هناك ثلاثة مصادر رئيسية لتحديد الفعالية التنظيمية تتمثل في كل العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية باعتبارها من القيم التي تعمل على نجاح الأعمال، والتي تؤثر في كل العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي للمنظمة؛

- **الفعالية من خلال الاستراتيجية:** إن التنظيم الجيد يتطلب ضرورة تأقلم المنظمة بمختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها، وإن تحقيق هذا النوع من الفعالية لا يتطلب كفاءة العاملين فقط، وإنما ضرورة اكتسابهم ثقافة التحسين المستمر لأدائهم بالاعتماد على التدريب والتأقلم مع ما هو جديد؛

- **الفعالية من خلال العنصر البشري:** فعالية العنصر البشري ما هي إلا محصلة لكل من الكفاءة، التحفيز، القدرة على الاتصال (ثقافة الاتصال).

وبعد التطرق إلى الأنواع الثلاثة للصراع في المنظمة (الصراع الوظيفي، الصراع المنخفض بشدة، الصراع المرتفع بشدة عالية)، وعلاقتها بفعالية المنظمة نتساءل: من بين هذه الأنواع الثلاثة أيها يحقق أكبر مستوى من الأداء؟

وللإجابة على التساؤل يوضح الشكل رقم (2-11) العلاقة بين الصراع والأداء التنظيمي

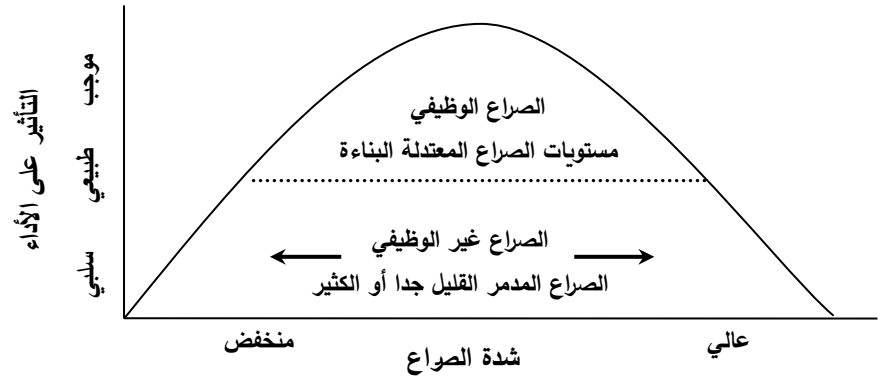
---

[1] حسين محمد حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص245.

[2] عنتر صلاح، **الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2018، ص60.

[3] Alfred Zeyl, Armand Dayan, **Force de vente: Direction, organisation, gestion**, 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2000, p20.

الشكل (2-11): الصراع والأداء التنظيمي



Source: Schermerhorn John R, et al, **Op.cit**, pp234-235.

ومن خلال الشكل رقم(2-11) تظهر العلاقة الارتباطية بين المستوى المتوسط للصراع الذي يؤدي إلى الأداء الأمثل، أما في حالة مستوى الصراع المنخفض جدا أو العالي جدا، في كلتا الحالتين قد يقود إلى الأداء دون المستوى المطلوب، في حين أن الغياب التام للصراع يمكن أن يؤدي إلى الجمود والركود واللامبالاة وغياب الأفكار الجدية وعدم التجاوب للتغيير، ومع ذلك فإن المستوى الأمثل من الصراع يمكن أن يؤدي إلى التحفيز والإبداع والابتكار وتعزيز المنافسة الشريفة، وتنشيط السلوك والمبادرة إلى مستويات أعلى من الأداء.

وباختصار فإنه لا الصراع البالغ الشدة ولا البالغ القلة مفيدا للمنظمة، وإنما وجوده بمقدار معين سيكون وظيفيا ومفيدا لها، ومن واجب الإدارة تعلم كيفية إدارة هذه الصراعات للمحافظة عليه في مستوياته المعتدلة بحيث يمكن من تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، والجدول التالي يوضح العلاقة بين الصراع والأداء في ظل الحالات الافتراضية الثلاثة السابقة

الجدول(2-3): تأثير مستويات الصراع على الأداء التنظيمي

موقف	مستوى الصراع	نوع الصراع	الخصائص الداخلية للمنظمة	نتائج أداء المنظمة
الحالة الأولى	منخفض أو غير موجود	مدمر	- الركود واللامبالاة - عدم الاستجابة للتغيير - عدم وجود أفكار جديدة	منخفض
الحالة الثانية	معتدل	وظيفي	- القابلية للحياة - النقد الذاتي - الابتكار والتجديد	مرتفع
الحالة الثالثة	مرتفع	مدمر	- الانهيار(فقدان السيطرة) - حدوث الفوضوى - عدم التعاون	منخفض

Source: Robbins S. P, JudgeT. A**, Essentials of Organizational Behavior, op. cit**, p257.

من الجدول أعلاه يظهر للصراع ثلاثة اتجاهات على النحو التالي:[1]

- **الاتجاه الإيجابي أو البناء:** وينظر فيه للصراع على أنه فرصة للمنظمة أن تحل مشاكلها بطريقة بناءة، فالصراع يعطي المنظمة الفرصة للتفكير في مشاكلها والإبداع في تقديم الأفكار المناسبة لحل تلك المشاكل، كما أن أسلوب إدارة الصراع الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لأي تغيير تنشده المنظمة، وإدارة الصراع الناجحة تؤدي فضلا عن حل التنازع إلى زيادة الإنتاجية وتوثيق العلاقات بين المنظمة وفاعليتها وأنه يعد محركا قويا للطاقات الكامنة التي تتحفز بالمنافسة، وأنه يؤدي إلى الإبداع والتعبير والتعامل مع اختلافاتهم بطريقة بناءة وأخيرا تغيير تنظيمي بناء.

- **الاتجاه السلبي أو الهدام:** وينظر هنا للصراع على أساس إثاره السلبية والتي تشتت الجهود وتبعدهم عن تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الصراع له أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية، وزيادة ضغط العمل عليهم، ويصبح التعاون بين أفراد المنظمة شبه مستحيل، كما أنه يتسبب في هدر الكثير من الطاقات في مواضيع ومشاكل جانبية، وقد يؤدي إلى حجب انسياب المعلومات الضرورية وتشويهها.

- **الاتجاه المتوازن:** وينظر له على أنه مرغوب به لما له من أثر جيد في بعض الأوقات وغير مرغوب به في أحيان أخرى، كما ينظر لبعض الصراعات على أنه من الممكن تجاهلها وبعض الصراعات يجب إدارتها بطريقة فعالة، وينظر الاتجاه المتوازن إلى الأثر المترتب على الصراع، فالنظرة الحديثة للصراع تؤكد ضرورة المحافظة على مستوى معتدل منه داخل المنظمة لكي تكون المنظمة فاعلة وخلاقة.

فالصراع رغم ما قد يحمله من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار ايجابية تعزز من الأداء التنظيمي، كما أن عدم وجوده في المنظمة لا يعبر عن ظاهرة صحية، لذلك فإن هناك الكثيرين ممن يرون ضرورة وجود مستوى مناسب من الصراعات داخل التنظيم، وأن من واجب الإدارة المحافظة عليه في مستويات وظيفية معينة، والوصول إلى المستوى الصحيح لمساعدة الوحدات التنظيمية لبلوغ أهدافها الأساسية، وتحقيق مستوى الأداء المطلوب.

المطلب الثاني: الآثار المترتبة على الصراع التنظيمي

عند سماع كلمة الصراع للوهلة الأولى يتبادر في أذهاننا أنها تحمل معنا سلبيا، إلا أنه في الحقيقة الصراع في المنظمات هو سلاح ذو حدين، فمن الممكن أن يؤدي إلى آثار ايجابية كما يؤدي إلى آثار سلبية، فلابد أن يدرك العاملون في مجال الإدارة أن الصراع في حد ذاته مصطلح حيادي قيمي لا يمكن وصفه على أنه جيد أو سيء، وأن أثره على المنظمة وعلى سلوكيات الأفراد يعتمد على الطريقة التي تتم فيها إدارة الصراع وتناوله.

[1] محمد حسين عساف، **مرجع سبق ذكره**، ص ص28-29.

الفرع الأول: الآثار الايجابية للصراع التنظيمي

إذا كان الصراع داعما لأهداف المنظمة اعتبر صراعا ايجابيا بناء محسنا لمستوى الأداء، والمدرسة التفاعلية تعترف بهذا الأثر الإيجابي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة وهو فعال في التغيير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيع المبادرة الخلاقة وتطوير الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات المحيطة بها، ومن أهم آثاره الايجابية نجد:[1]

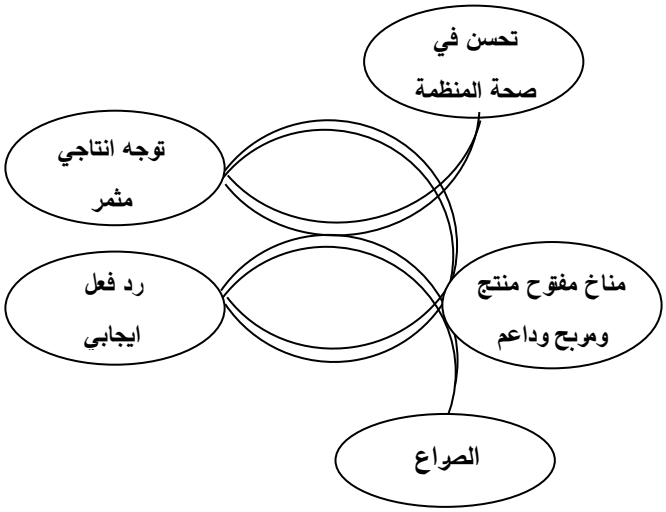
- الصراع التنظيمي يكشف الطاقة عن طرق جديدة تساعد على بلوغ أهداف المنظمة؛
- يترتب على الاهتمام بالفرص الناتجة عن الصراع تعزيز فرص الاشخاص في المنظمة وتنمية الحالات الابداعية؛
- إزاحة الستار عن الحقائق والمعلومات التي تعد مقياسا لحل المشاكل التنظيمية؛
- ينمي القدرات الشخصية والاستعدادات الكامنة والطاقات التي لا تبرز إلا في حالات الصراع؛
- يشجع الصراع على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات ويؤدي إلى حلول ابتكارية خلاقة؛
- يزود المنظمة بمعلومات التغذية العكسية حول الكيفية التي ينبغي أن تسير عليها الأحداث في المنظمة؛
- يساهم الصراع في توفير طرق الاتصال التنظيمي؛
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدواني؛
- الصراع وسيلة للتعلم التنظيمي واكتشاف خبرات تعليمية جديدة للأفراد العاملين؛
- يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في المنظمة، وذلك باستغلال الخلافات في جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة.[2]

والشكل التالي يوضح المراحل الايجابية للصراع التنظيمي

[1] محمد لمين هيشور، عنتر صلاح، **دور الثقافة التنظيمية في عملية الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية تحليلية**، مجلة الخلدونية للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد9، العدد2، 2016، ص524.

[2] هبة مقرون، **قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية- دراسات اقتصادية، المجلد36، العدد 02، 2018، ص221 .

الشكل (2-12): المراحل الايجابية للصراع التنظيمي



المصدر: واصل جميل المومني، **علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوي الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2003، ص46.

إن المنظمات التي تتصف بما لديها من آليات جديدة في حل المشكلات والمناخ التشاركي لديها القدرة على تعريف الصراع وتحديده والتعامل معه بطريقة تشاركية تعاونية تجعل المنظمة أقوى وأكثر نموا وتطورا، يؤدي ذلك إلى نتائج داعمة ومثمرة ومحسنة في صحة المنظمة وبشكل حلزوني كما هو موضح في الشكل أعلاه.

الفرع الثاني: الآثار السلبية للصراع التنظيمي

على جانب آخر قد يكون الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق أهداف المنظمة فإنه عندئذ يعتبر صراعا سلبيا مخلا للوظائف، وقد تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد الآثار السلبية للصراع التنظيمي نذكر منها: [1]

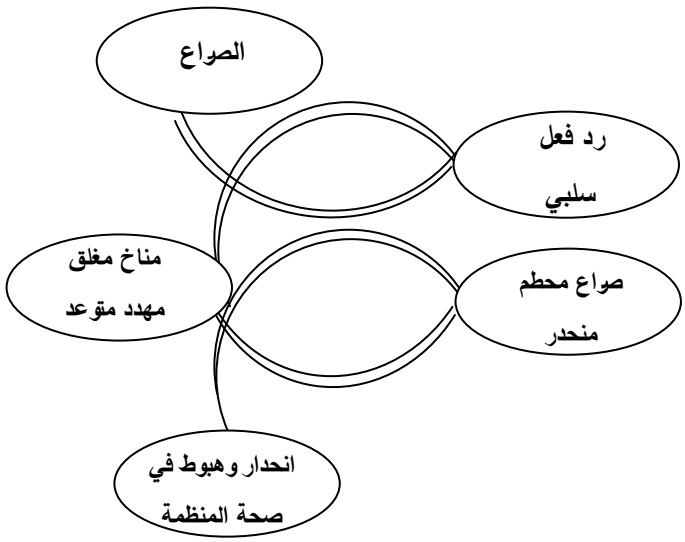
- يمثل اختلالا تنظيميا ووظيفيا يؤثر على جودة حياة العمل داخل المنظمة؛
- يقلل من الكفاءات والمهارات القيادية نتيجة ضعف التحكم، وضعف القدرة على اتخاذ قرارات؛
- يؤدي إلى فقدان الثقة التنظيمية ويهدم علاقات العمل المهنية، ويشير الباحثان في مجال الفكر التنظيمي *(Dirks & al ,Hart & al)* أن تدني مستوى الثقة التنظيمية قد يؤدي إلى زيادة في الصراع، وعدم الاستقرار في التنظيم، وترك العمل، وزيادة وتفشي الشائعات، والاندفاع نحو الإضرابات؛
- يساهم في انخفاض الروح المعنوية نتيجة انتشار التوتر النفسي وفقدان احترام الذات؛

[1] محمد لمين هيشور، عنتر صلاح، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 523-524.

- يمثل ظاهرة هدامة تؤثر على الشبكة الاجتماعية للمنظمة أو النسيج الاجتماعي للتنظيم؛
- يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الفردية والجماعية للمنظمة ويقلص الفعالية التنظيمية؛
- يؤثر سلبا في استقرار التنظيم والالتزام التنظيمي والهوية المهنية، ويخلق صعوبة في انسيابية المعلومات نتيجة تعارض المصالح وتداخل المسؤوليات؛
- يهدر الكثير من الوقت والجهد والتكاليف ويساهم في انتشار ظاهرة دوران العمل؛
- تركيز الافراد على الانجازات الفردية أكثر من الانجازات الجماعية[1]

والشكل التالي يوضح المراحل السلبية للصراع التنظيمي

الشكل (2-13): المراحل السلبية للصراع التنظيمي



المصدر: واصل جميل المومني، **مرجع سبق ذكره**، ص45

إن الصراع الهدام وغير الوظيفي قد يدفع أطراف الصراع إلى التطرف في المواقف والثبات عليها وعدم الرجوع عنها، ومن الواضح أن المنظمات التي يظهر فيها هذا المرض تنحدر صحتها إلى الأسفل وإلى مزيد من التدهور وبشكل حلزوني كما هو موضح في الشكل أعلاه.

المطلب الثالث: استثارة الصراع التنظيمي والعوامل المؤثرة على نتائجه

لا تقتصر إدارة الصراع التنظيمي على تسوية الصراعات الحادة فحسب، وإنما تتمثل أيضا في ايجاد الصراعات المعتدلة لما ذلك من فوائد عديدة على المنظمة والفرد على حد سواء.

[1] أحمد عبد محمود، رسل سلمان نعمة، **انعكاس التفكير الاستراتيجي في تفعيل استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية**، مجلة جامعة بابل، العلوم البحتة والتطبيقية، المجلد 26، العدد 6، 2018، ص 164.

الفرع الأول: تحفيز الصراع التنظيمي

إن موضوع إثارة الصراع يعد مهمة صعبة للغاية وبشكل خاص في المنظمات الكبيرة، فثقافة قمع الصراع كانت مقبولة في السابق، ولكنها غير مقبولة في عالم اليوم الذي يتميز بالمنافسة الحادة، فالمنظمات التي لا تشجع وتعزز الاختلافات والصراعات سيكون بقاؤها معرضا للخطر، وهناك مراحل عدة يمكن للمنظمة استخدامها لتشجيع أفرادها على التحدي وتطوير أراء جديدة من خلال: [1]

- **تغيير ثقافة المنظمة:** وهو أسلوب تسعى فيه الإدارة إلى تعديل الأهداف والقيم ومعايير العمل، كأن تقوم الإدارة بطرح فكرة أن الصراع البناء من الأمور المقبولة، وأن التنافس من العمليات المرغوب فيها؛

- **ضم أعضاء جدد للمجموعة:** وهو أسلوب تسعى الإدارة من خلاله لإحداث الصراع عن طريق استقطاب أو نقل أو تعيين أفراد جدد الذين يمتلكون اتجاهات وقيم ومؤهلات جديدة التي تساهم في خلق منافسة مع جماعة العمل الحالية؛

- **تعيين ناقد القرارات:** وهو أسلوب يقوم على دعوة أو تكليف شخص مهمته تحدي الأغلبية، بحيث ينتقد البدائل ويقدم الأفكار المعاكسة للممارسات الحالية أو ما يعرف بالشريك المعارض في فريق صنع القرار، ورغم ما يراه البعض أنه مضيعة للوقت إلا أن مزاياه تفوق تكلفة الوقت المستغرق من المديرين في التفكير في الانتقادات للتحول إلى الأفضل[2]؛

- **تغيير الهيكل التنظيمي:** وهو أسلوب تسعى من خلاله الإدارات لإحداث الصراع من خلال اجراء بعض التغييرات في الهيكل التنظيمي وإعادة تحديد الاختصاصات وتعديل المهام واصلاح نشاطات الأقسام من أجل إيجاد جو من المنافسة الصحية مما يساعد على تحقيق التطوير في الأداء؛

- **استخدام الاتصال:** فاستخدام تقنيات مثل التشويش والحد من توفير المعلومات أو نقلها غامضة تعد من الأساليب التي يمكن أن تثير الصراع وتدفع المرؤوسين الى السعي في الحصول على المعلومات التي تتصف بالدقة على نحو أكبر.

[1] إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، **السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة**، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014، ص ص91-92.

[2] صبرينة غربي، حمزة معمري، **الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة مع اقتراح نموذج للتقليل من حدة الصراع التنظيمي**، مداخلة بالملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي، يومي15/15 جانفي 2013، منشورة بمجلة الباحث للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد8، العدد25، ص 72.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على نتائج الصراع التنظيمي

إن إثارة أو تحفيز الصراع التنظيمي تقوم على النظرة التفاعلية حيث تعتمد على إيجاد مواقف للصراع عن طريق توفير مناخ مناسب تعرض فيه الأفكار والآراء حتى تصبح محلا للنقاش وذلك للوصول إلى البعض من الأفكار المبدعة، غير أن هذا الأخير يتأثر بالعديد من العوامل أهمها:[1]

- **نوع الصراع واتجاهاته:** بمعنى أن الصراع الايجابي يترتب عليه آثار ايجابية والصراع السلبي لا ينتج عنه إلا مزيدا من الأضرار والمشاكل النفسية والاجتماعية والتنظيمية؛

- **حجم الصراع:** ويعني أن المساحة التنظيمية التي يسود فيها الصراع أو مدى انتشاره في المنظمة تستوقف انتباه وأهمية الإدارة، وهل هو يسير في الحدود المرغوب فيها، فحجم الصراع يحدد ويساهم في تحديد الأساليب الملائمة للتعامل معه؛

- **قوة أو شدة الصراع:** فكلما كان الصراع كثيفا وحادا ومشتعلا زادت المشاكل المرتبطة به، وكلما كان هناك حذر في التعامل معه ومقارنته قلت حدته؛

- **مواقيت حدوث الصراع:** وهو يعني مدى حدوث الصراع في مواقيت حرجة وقاتلة بالنسبة للمنظمة، فهناك أوقات تكون الإدارة مشغولة فيها بوضع خطط أو استراتيجيات أو في مواسم معينة تشتد المنافسة فيها مع منظمات أخرى، ففي مثل هذه الأوقات ترغب الإدارة في إحداث نوع من التوازن والهدوء الداخلي، أما في الأوقات العادية فغالبا لا يمثل الصراع منها نفس المشكلة، ولسوء الحظ فإن الصراعات غالبا ما تنشأ في الأوقات الحرجة، لأنها قد ترتبط بها بطريق أو بآخر؛

- **نفوذ أو تأثير قوى وأطراف الصراع:** بمعنى من أين يأتي الصراع؟ هل من المرؤوسين، أم من المشرفين، أم من رؤساء الأقسام، أو مديري الإدارات، أو من خارج المنظمة؟ وهل الأطراف التي تقود الصراع وتحركه قوية وذات نفوذ في المنظمة؟ أم أنهم أطراف عاديون؟

والإجابة عن مثل هذه التساؤلات تكون مفيدة في تحديد الأسلوب الملائم لإدارة ومعالجة الصراعات المرتبطة بها، فالصراعات التي تنشأ بين مستويات الإدارة العليا، أو قيادات الجماعات، أو الأقسام الإدارية، أو بين المنظمة ومنظمات منافسة قوية يجب أن تدار بمنتهى الحيطة والحذر والحكمة والموضوعية، بمعنى آخر يجب أن يدار الصراع بنفس أهمية وحجم المصادر المسببة له؛

- **الأساليب التي تتبعها الإدارة في احتواء الصراعات السلبية المدمرة:** فقد تستخدم الإدارة أسلوب منع أو قهر الصراع بالقوة من خلال فرض سيطرتها وهيمنتها، وقد يترتب على هذا الأسلوب توحد الجماعات والأفراد ضد المنظمة، وبالتالي تزداد حدة وكثافة وقوة الصراع.

[1] أمينة قهواجي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص70-71.

خلاصة الفصل

يعتبر موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع المركزية في السلوك التنظيمي لارتباطه بجوهر الانسانية إذ تعكس رغبة الافراد في اشباع حاجاتهم، وظاهرة سلوكية تعيق أهداف العديد من المنظمات في سبيل التطوير، إلا أنه في ظل التغيير المستمر صار مطلبا تسعى اليه العديد من المنظمات كونه يعتبر كمقدمة لالتزام وولاء العنصر البشري، وآلية حقيقية مساهمة في اتخاذ القرارات وتحقيق فاعلية المنظمة.

إن مفهوم الصراع يختلف من شخص لآخر فالبعض ينظر للصراع على أنه مفهوم سلبي يؤدي إلى التطاحن وانهيار العلاقات، ويرى آخرون أنه أمر ايجابي ينبغي تعزيزه في بعض الأحيان لأنه يؤدي إلى التغيير والتطوير ويذكي روحي التنافس الشريف، وهنالك فريق ثالث يوازن بين النظرة الأولى والثانية، ويقر بأن الصراع له ايجابيات وسلبيات ويرجع الأمر في هذا الاختلاف لمفهوم الصراع التنظيمي إلى التدرج الفكري في تقبل مفهوم الصراع، والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يتحكم في درجة الصراع لتبقى جميع الأمور تحت السيطرة من أجل تحقيق نتائج أفضل للفرد أو الجماعة أو المنظمة.

إن إدارة الصراع التنظيمي لا تعني بالضرورة حله، فحل الصراع يتطلب التقليل منه وازالته، بينما إدارة الصراع تتطلب البدء بتشخيص الصراع وذلك من أجل تحديد حجمه حتى يتم في ضوء ذلك عملية التدخل فيه، فإن كان الصراع منعدما يلزم إيجاده، وان كان في أقل من الحجم الطبيعي فيجب زيادته، وان كان أكثر من اللازم تقوم إدارة الصراع التنظيمي بتقليله إلى الحد الطبيعي.

الفصل الثالث:

إجراءات دراسة الحالة

وبناء نموذج البحث واختباره

بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية

الأغواط والجلفة

تمهيد

بعد ما تم عرض المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، والإحاطة بكل ما تعلق بمتغيرات الدراسة من عدالة تنظيمية وصراع تنظيمي وثقة تنظيمية، وما توصل اليه الباحثون من دراسات ونظريات ترتبط بهما، غير أن ذلك لا يعد كافيا إلا بعد اسقاطه على أرض الواقع، فالنجاح في دراسة أي بحث لا يرتبط فقط بالمعالجة النظرية لأهم العناصر والمفاهيم التي تشرح موضوع البحث، وإنما يرتبط بالنجاح في تطبيق هذه المفاهيم على حيز الواقع ضمن إطار علمي ومنهجي يتفق مع طبيعة موضوع الدراسة.

إن اسقاط ما تم دراسته نظريا على أرض الواقع بغية معرفة التأثير الذي تتركه العدالة التنظيمية على مستويات الصراع التنظيمي في إحدى المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها الرائدة في مجال عملها وتخصصها نظرا لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني، يتطلب كخطوة أولى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم توضيح الاطار المنهجي الذي يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها دراسة الحالة، مع ابراز المحاور الأساسية لوسيلة جمع البيانات لإجراء التحليل الاحصائي الملائم.

وننتقل كخطوة ثانية إلى اختبار نموذج البحث من خلال بناء نماذج قياسية فرعية مكونة للنموذج البنائي المتكامل المفترض بتحديد متغيراته وابعاده، وللتحقق من ذلك تم اختبار جودة نموذج القياس لكل متغير من متغيرات الدراسة على حدى باستخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من جودة مطابقته للبيانات مع اجراء التعديلات على النموذج اذا تطلب الامر ذلك، ثم التحقق من الصدق البنائي من خلال تقدير صدق التقارب والتمايز، وبعد الاطمئنان عن النماذج السابقة على أنها تتوفر على الشروط المطلوبة، ننتقل الى اختبار النموذج البنائي والتأكد من جودة مطابقته لبيانات الواقع بهدف تحديد شبكة علاقات التأثير بين المتغيرات التي تجسد الظاهرة المدروسة في المؤسسة محل الدراسة.

ويمكن عرض نقاط هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر؛
المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الحالة؛
المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول التحليل العاملي التوكيدي؛
المبحث الرابع: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

يعتبر قطاع الاتصالات في الجزائر من بين أهم القطاعات التي تعرف نموا كبيرا خصوصا مع انفتاح الجزائر على اقتصاد السوق والاقتصاد المعرفي واشتداد المنافسة في السوق العالمية، حيث وجدت نفسها مجبرة على بذل المزيد من الجهود للنهوض بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتباره أهم معالم التنمية الاقتصادية الحديثة، هذه التغيرات تقتضي ضرورة توفير بنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإرساء قواعد إدارة حديثة تتبنى أحدث الأساليب، وتمكنها من المنافسة واكتساب حصة سوقية تحقق بها التميز والريادة للوصول الى أهداف التنمية المنشودة ضمن متطلبات ومقتضيات اقتصاد المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم مؤسسة اتصالات الجزائر

أصبحت اتصالات الجزائر اليوم الممثل الرئيسي لتطبيق استراتيجية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في الجزائر مؤكدة على مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات، فضلا عن مساهمتها في تنمية الاقتصاد الوطني.

الفرع الأول: تاريخ اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 جاء لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر"، و ثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروعا أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات ***"VSAT"*** وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.[1]

[1] متاح على الرابط **https://www.algerietelecom.dz/ar/page/**، تاريخ الاطلاع 2020/10/02، على الساعة: 18:00.

الفرع الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر *Algérie Télécom* هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم ملك للدولة، وبرأسمال اجتماعي قدر بـ **61.275.180.000** دينار جزائري والمقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم ***B 0018083 02***، تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال وخدمات الإنترنت والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون 03/2000 المؤرخ 05 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في01 جانفي 2003.[1]

وبناء على توصية مجلس مساهمات الدولة *CPE* الصادر بتاريخ 02 آفريل 2017، وفي اطار عملية اعادة هيكلة واعادة تنظيم القطاع العمومي، أنشأ رسميا مجمع اتصالات الجزائر *GROUPE ALGERIE TELECOM* الذي يضم أهم فروع شركات الاتصالات[2]، حيث بلغ رأس مال جميع الشركات التابعة للمجموعة ***GTA*** (220) مليار دينار جزائري حسب إحصائيات سنة 2019.[3]

رمز المؤسســـــة

الفرع الثالث: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تعمل اتصالات الجزائر في مجالات متعددة في سوق الشبكات الخاصة بالاتصالات والخدمات، ومنذ دخولها عالم تكنولوجيا الاتصالات حددت مجموعة من الاهداف التي تمكنها من مواجهة تغيرات البيئة التي تعمل فيها، وترتكز هذه الاهداف أساسا في:[4]

- ضمان النفاذ إلى الشبكة الهاتفية؛
- ديمومة تقديم الخدمة الهاتفية؛
- الوصل بالشبكات العمومية لضمان استمرارية الخدمة؛
- تحديد تعريفة بأسعار معقولة؛

[1] **نفس المرجع السابق**.
[2] متاح على الرابط **https://www.eco-algeria.com/node/2053** ، تاريخ الاطلاع 2020/11/05، على الساعة: 19:08.
[3] Le capital du Groupe Télécom Algérie triplé, Disponible sur le **lien http://www.aps.dz/sante-science-technologie/98530-le-capital-du-groupe-telecom-algerie-triple**, date de publication 18:55, Il a été vu 05/11/2020, Daté 18 :37.
[4] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **منشور متعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية**، العدد 39، المؤرخ في 2003/06/29، ص04.

- نوعية خدمة تقنية وتجارية متميزة.

- بالإضافة إلى التركيز على (الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات)، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.[1]

الفرع الرابع: الإطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر

"*SPA*" اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق شبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (*CNPE*) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "**اتصالات الجزائر**"، وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي المقدر بـ *61.275.180.000* دينار جزائري، والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم *02 0018083 B*

- قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عاميين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03 أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

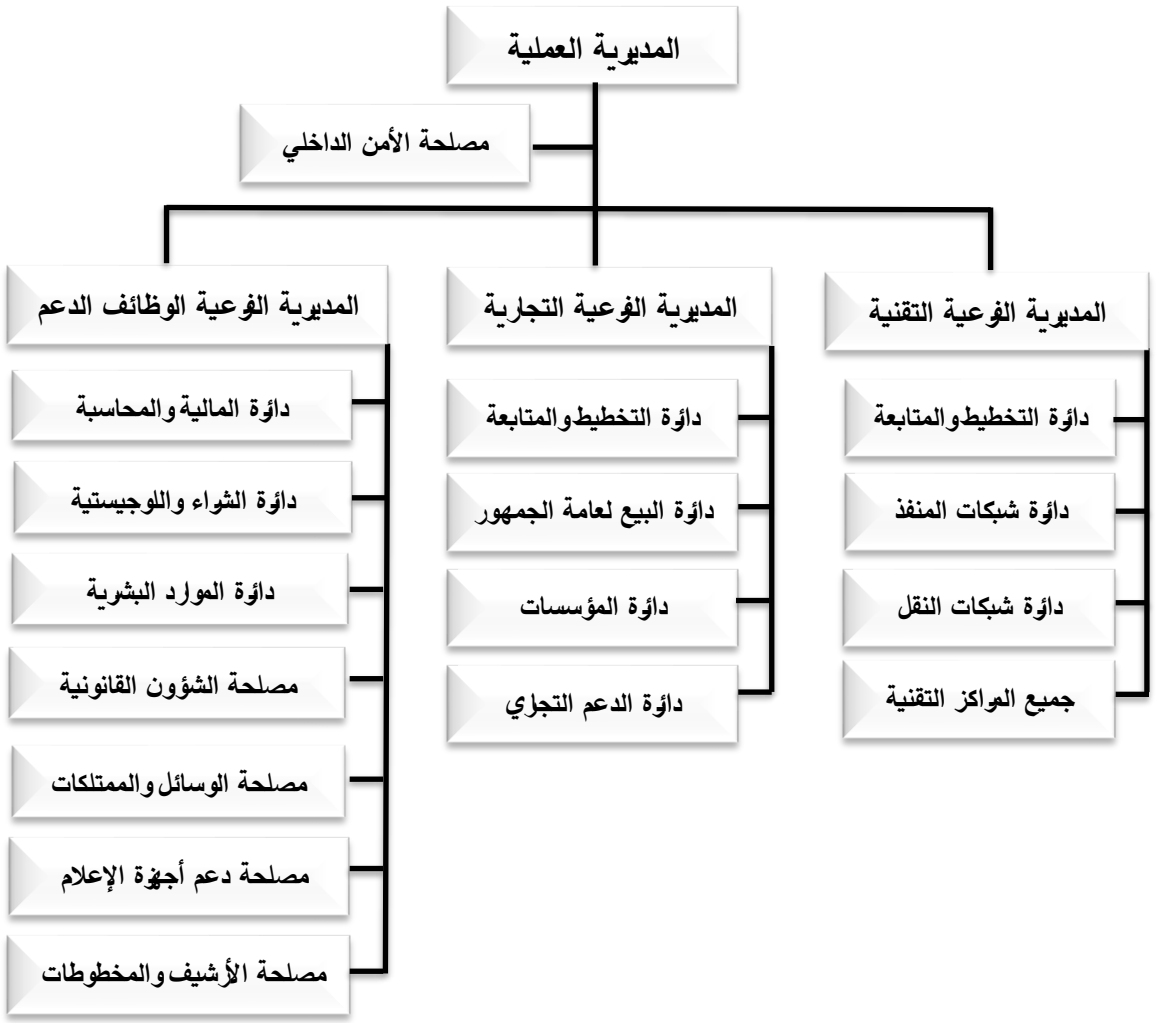
- جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر واطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة2003 لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم يمتاز بالمنافسة الشرسة، ولا يثبت وجوده إلا الأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة[2].

[1] متاح على الرابط https://www.algerietelecom.dz/ar/page/، **مرجع سبق ذكره**، تاريخ الاطلاع 2020/10/02، على الساعة: 18:00.
[2] **نفس المرجع السابق**.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

وفق قرار المديرية العامة رقم 02/15 بتاريخ 11نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملية للاتصالات، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 01جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية، وبهدف السير الحسن في المؤسسة لمختلف مصالحها، لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم اعمالها بما يسمح ترقية خدماتها من خلال وضع هيكلة تنظيمية يرأسها المدير العام للمديرية العملية للاتصالات.

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر



المصدر: مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الأغواط، بتاريخ 2021/03/02.

تتشكل المديرية العملية لاتصالات الجزائر من مصلحة الأمن الداخلي التي تسهر على توفير أحسن الظروف والشروط الداخلية لضمان السير الحسن لنشاطات للمؤسسة، بالاضافة إلى ثلاث مديريات فرعية (المديرية الفرعية التقنية، المديرية الفرعية التجارية، والمديرية الفرعية لوظائف الدعم).

تهتم المديرية الفرعية التقنية بالتنسيق بين مختلف المصالح التقنية ومقسمة بدورها إلى أربعة دوائر: الدائرة الخاصة بالتخطيط ومتابعة البرامج الخاصة بالمؤسسة، دائرة شبكات المنفذ، ودائرة شبكات النقل، بالإضافة إلى جميع المراكز التقنية.

المديرية الفرعية التجارية والتي تهتم بالسهر على إرضاء الزبون والمساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة، ومقسمة بدورها إلى أربعة دوائر: دائرة التخطيط والمتابعة، دائرة البيع لعامة الجمهور، دائرة المؤسسات، ودائرة الدعم التجاري.

المديرية الفرعية لوظائف الدعم وتنقسم بدورها إلى مجموعة من الدوائر والمصالح كدائرة المالية والمحاسبة التي تهتم بالتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة، ودائرة الشراء واللوجستية، بالإضافة إلى دائرة الموارد البشرية والمسؤولة عن العمال وتركيبة نظام المؤسسة، ومصلحة الشؤون القانونية التي تتكفل بمتابعة الأمور القانونية للمؤسسة، ومصلحة الوسائل والممتلكات التي تتكفل بإحصاء جميع الممتلكات، ومتابعة الوثائق والملفات الإدارية للمؤسسة على مستوى الولاية، فضلا عن مصلحة دعم أجهزة الاعلام والاهتمام بالمعلومات ومصلحة حفظ الأرشيف والمخطوطات الخاصة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: إسهامات مؤسسة اتصالات الجزائر

تطمح مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق التميز والابداع وبلوغ مستوى عالي من الفعالية التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية لضمان تموقع دائم كرائد في السوق الذي تنشط فيه، وذلك من خلال النشاطات التي تمارسها في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، حيث تتربع مجموعة اتصالات الجزائر على محفظة متكاملة من العروض، ويمكن ايجاز أهم الانجازات التي قامت بها المؤسسة خلال الفترة الممتدة ما بين (2003-2013) على النحو التالي:[1]

1. الشبكة الوطنية: تم إدخال الألياف البصرية إلى الجزائر في سنة 1987، وقد كانت التكنولوجيا الرئيسية التي أسست عليها الشبكات ذات المسافات الطويلة، سواء كانت وطنية أو دولية.

[1] متاح على الرابط https://www.marefa.org/ ، تاريخ الاطلاع 2021/01/10، على الساعة: 23:50 .

قبل سنة 2000 كان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية (7244 كم)، ثم وصلت إلى (15000 كم) في 2003، لتضم إلى منتصف سنة 2013 (47000 كم).

في سنة 2000 كانت سعة شبكة الاتصالات (*Gbps* 2.5)، وصلت في سنة 2013 إلى (350 *Gbps*) في الشمال، و(120 *Gbps*) في جنوب البلاد.

في سنة 2014 تهدف خطة عمل اتصالات الجزائر إلى تحديث شبكاتها الذي لا يكون ممكنا إلا من خلال تكثيف الألياف البصرية لإمكانية جمع شبكات الصوت والمعطيات معا على المستوى الوطني، وأيضا تعميم استعمال الألياف البصرية على مستوى المدن وذلك بتغيير الكوابل النحاسية القديمة والمكلفة التي تعتبر المصدر الرئيسي لتراجع مستوى جودة الخدمة.

وتجدر الإشارة أنه في إطار خطة التطوير لسنة 2014، تم ربط نحو 2200 بلدية التي يفوق عدد سكانها 1000 نسمة بالألياف البصرية تقدر المسافة الكلية بعد هذا الربط بـ (23.935 كم).

2. الشبكة الدولية: من أجل نقل خدمات الصوت والمعطيات، تتكون الشبكة الدولية لاتصالات الجزائر من روابط تحت مائية وأرضية وفضائية، ونظرا للطلب المستمر للأنترنيت ذات التدفق السريع والأنترنيت الفائق السرعة، عرفت الصلة التحت مائية *ALPAL2* التي تربط الجزائر العاصمة ببالما في 2007 زيادة من (*2.5 Gbps*) إلى (10 Gbps).

توفر الصلة التحت المائية الثانية *SMW4* التي تربط عنابة ومرسيليا وسنغافورة فرصا متنوعة فيما يتعلق بالقدرات ونقاط النزول المحتملة والمتعددة التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت والانترنيت.

زيادة إلى الصلات التحت مائية حيث تستعمل اتصالات الجزائر صلات أرضية وفضائية للحفاظ على علاقاتها الخمسة عشر المباشرة لتصل من خلالها إلى باقي العالم، ولتطوير شبكة الاتصالات الدولية قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران وفالنسيا (اسبانيا).

من ناحية أخرى ومن أجل الاستغلال الأمثل للروابط على الصعيد الدولي ونقل الاتصالات الدولية الموجهة إلى الجزائر تخطط اتصالات الجزائر لإنشاء نقاط تواجد بأوروبا، حيث تأسست أول نقطة في سنة 2011 بمرسيليا بالتعاون مع الشريك *ISLALINK* الذي أسس فرع *ORANLINK* المخصص لاستغلال نقطة التواجد(*POP*).

3. شبكة النفاذ: كان عدد أجهزة وصل الزبائن (2.637.234) في سنة 2003 ثم أصبح في نهاية سنة 2012 (5.014.122) جهاز ومنهم (4.030.122) جهاز سلكي و(984.000) جهاز لاسلكي من نوع *WLL*.

عرفت الأنشطة في قطاع شبكة النفاذ تصاعدا خلال سنة 2012 خاصة بعد وضع وتشغيل (600.000) جهاز بالتكنولوجيا الجديدة من نوع *MSAN* على مستوى 22 ولاية.

وقد سمح برنامج تشغيل أجهزة التكنولوجيا الجديدة بتحديث الشبكة إلى نسبة (14%) في شهر مارس 2013 ويمتد هذا البرنامج على 48 ولاية لتحديث 3 ملايين نقطة نفاذ ومن بينها 1 مليون مبرمج لسنة 2013.

كما تجدر الإشارة أنه ارتفع عدد الزبائن لخدمة الهاتف من (2.079.464) في سنة 2003 إلى (3.267.183) في شهر مارس 2013، أي زيادة قدرها (57%).

في حين عرف مجال الانترنت تقدما إيجابيا في عدة ميادين، وقد ورد في تقرير محاضرة الأمم المتحدة حول التجارة والتطور (تقرير الإعلام الاقتصادي 2009، الاتجاهات والتوقعات)، أنه تم تصنيف الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع (90%) من مشتركي الانترنت ذو التدفق السريع إلى جانب المغرب وتونس ومصر وجنوب إفريقيا، وقد كان هذا نتيجة عدة عمليات تحسين وتطوير وتنظيم وبذل مجهودات كثيفة من أجل تطوير وتوسيع شبكات الاتصالات الوطنية والدولية.

وبالفعل منذ سنة 2008 تم ربط (1541) بلدية بالإنترنت بفضل شبكة الانترنت ذو التدفق السريع وهذا ما سمح بوصل المنازل والشركات ومقاهي الانترنت بهذه الخدمة حيث ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل من (1%) في 2005 إلى (20%) في 2013.

عرف النطاق الترددي الدولي الذي كان محدودا برابطين من (34 *Mbps*) تطورا تدريجيا منذ 2004 ليصل بعدها إلى (5 *Gbps*) في2005، ثم وصل في 2007 (10.8 *Gbps*)، ثم (48 *Gbps*) في 2010، ليصل سنة 2013 إلى (131 *Gbps*)، وهذا بتنويع على مستوى الرابط *الدولي ALPAL2*، *SMW4* ومزودين دوليين للانترنت (*France Telecom*) و (*Telecom Italie*) وغيرها.

فيما يتعلق بعدد أجهزة الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقلت من (56.000) في 2005 إلى (1.309.454) في نهاية شهر مارس 2013 إضافة أنه مع انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع *MSAN*، تم تشغيل (682540) خط، من بينها (50%) تخص الانترنت ذو التدفق السريع *ADSL2+*.

فيما يتعلق بعدد زبائن الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقل من (178.707) زبون في نهاية 2007 إلى (1.188.201) في مارس 2013 حيث (60%) منهم يستفيد من خدمة الانترنت ذو التدفق السريع مع مودم*WIFI* .

لقد زاد الطلب على خدمة الانترنت خاصة في سنة 2008 عندما أجريت تخفيضات قدرها (50%) على مجموعة عروض اتصالات الجزائر الخاصة بالإنترنت ذو التدفق السريع، ففي سنة 2003 كان أقصى تدفق الاتصالات على الشبكة الهاتفية هو(64 Kbps)، أما اليوم فيمكن أن يصل إلى(20 Mbps) مع تكنولوجيا+ADSL2 ، كما تستطيع الشركات اختيار تمديد شبكاتها مع توسيع إمكانية التوصيل بالألياف البصرية التي تصل إلى (*10 Gbps*) .

4. شبكات الشركات: تم تشغيل أكثر من (83.000) رابط انترنت ذو التدفق السريع لهؤلاء الزبائن، (55%) للإنترنت ذو التدفق السريع *ADSL* و *SHDSL* و (39%) منها وصلات متخصصة.

انتقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للمؤسسات والشركات من (19.000) في 2005 إلى (32500) في 2013 أي زيادة قدرها (71%) خلال هذه الفترة.

وصلات X25 ذات التكنولوجيا القديمة لا تمثل إلا (5%) من هذه الروابط كما قد تم وضع برنامج لإيقاف هذه التكنولوجيا وتحويل الزبائن إلى تكنولوجيا جديدة في بداية سنة 2013.

5. الشبكة التجارية: منذ نشأة اتصالات الجزائر تم تقوية الشبكة التجارية من سنة إلى أخرى للتقرب من الزبائن، لدينا اليوم (341) وكالة تجارية مقابل (225) وكالة في 2005.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الحالة

اهتم هذا المبحث انطلاقا من طبيعة الدراسة وأهدافها بتسليط الضوء على طريقة البحث المستخدمة من خلال التطرق الى منهج البحث المستخدم، ونموذج هذه الدراسة، والتعريف بمجتمع الدراسة ووصف العينة المدروسة وطريقة اختيارها، والأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات، بالإضافة الى عرض أدوات القياس المستخدمة وتبيان مدى صدقها وثباتها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة، نموذجها وحدودها

يتناول هذا المطلب المنهج المتبع في الدراسة والمصادر المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات، وحدود الدراسة بالإضافة إلى نموذج القياس المعتمد في الدراسة.

الفرع الأول: منهجية الدراسة

يشير المنهج إلى الطريق أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث العلمي في تقصيه للحقائق العلمية في أي فرع من فروع المعرفة، وفي أي ميدان من ميادين العلوم النظرية والعلمية[1]، ويؤكد ديكارت على أهمية المنهج في البحث العلمي بقوله " لا نستطيع أن نفكر في بحث حقيقة ما، بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث بدون منهج تمنع العقل من الوصول إلى الحقيقة"[2].

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ويعتبر المنهج الوصفي من المناهج الرئيسية التي تستخدم في البحوث الإنسانية والاجتماعية ويعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الميدان، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا[3]، ويتمثل المنهج الوصفي في الجانب النظري لمختلف البيانات المستقاة من مراجعة الكتب والمجلات واستخدام المواقع الإلكترونية من أجل وصف المفاهيم والعلاقات القائمة بين المتغيرات وصفا علميا، أما المنهج التحليلي فتجلى من خلال تحليل المفاهيم الأساسية وتفصيلها بهدف توضيح الظاهرة محل الدراسة، والوصول إلى نتائج تحقق أغراض البحث.

كما اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة، سواء كانت فردا أو مؤسسة، أو نظاما اجتماعيا بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها

---

[1] عناية غازي، **البحث العلمي منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية بكالوريوس ماجيستير دكتوراه**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص19.

[2] مروان عبد المجيد إبراهيم، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص60.

[3] محمود أحمد درويش، **مناهج البحث في العلوم الإنسانية**، الطبعة الأولى، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص71.

من الظواهر[1]، وفي دراستنا تم اختيار حالة عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة لإسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة، بغرض معرفة مستوى العدالة التنظيمية لدى الأفراد العاملين، وتأثير ذلك على مستويات الصراع التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة في ظل وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.

الفرع الثاني: أنواع ومصادر البيانات

تم الاعتماد في إعداد هذه الدراسة وجمع المعلومات الخاصة بها على نوعين أساسين من البيانات هما:

- **البيانات الثانوية:** وتتمثل في المعلومات والبيانات الموجودة حاليا في مصادر أخرى، وتم الحصول عليها من خلال الاطلاع ومراجعة الكتب العربية والأجنبية، والمنشورات العلمية المحكمة باللغتين العربية والانجليزية وأطروحات الدكتوراه، واستخدام المواقع الإلكترونية، بالإضافة الى دراسات وأبحاث سابقة لدارسين وأكاديميين معنيين بهذا المجال؛

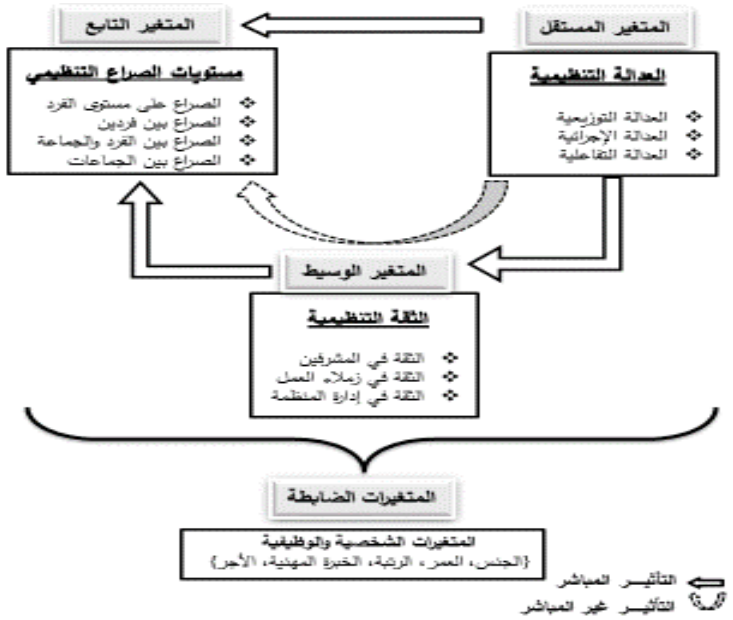
- **البيانات الأولية:** وتتمثل في البيانات التي يجمعها الباحث لأول مرة عن متغيرات الدراسة، وتم الاعتماد في موضوع بحثنا على أداة الاستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، لغرض تجميع وحصر البيانات اللازمة حول موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها بالاعتماد على البرنامجين الإحصائيين *SPSS.v.25* و*AMOS.v.25*، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثالث: النموذج النظري للدراسة

استنادا إلى مراجعة أدبيات الدراسات السابقة ذات العلاقة بأبعاد الموضوع ومتغيراته، وعلى ضوء مشكلة البحث وأهدافها، تم اقتراح نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل رقم (3-2)، والذي يعطي نظرة كاملة عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث يشير إلى أن الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي، كما يشير النموذج إلى وجود علاقة مباشرة بين كل من العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية، والصراع التنظيمي، بالإضافة إلى العوامل الضابطة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية أو الوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية، الأجر) كما هو موضح في الشكل أدناه:

[1] محمد سرحان علي المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، الطبعة الثالثة، دار الكتب، صنعاء، اليمن، 2019، ص56.

الشكل (3-2): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة

الفرع الرابع: حدود الدراسة

تتمثل حدود البحث في:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة مستوى العدالة التنظيمية السائدة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر لولايتي الأغواط والجلفة وأثرها على مستويات الصراع داخل المؤسسة، بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط نظرا للارتباط القوي والايجابي بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

- **الحدود المكانية:** تمت دراسة الحالة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر (ولايتي الأغواط والجلفة) الخاصة بالاتصالات السلكية واللاسلكية، والتي تعتبر رائدة في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الجزائر؛

- **الحدود الزمانية:** امتدت دراستنا بصفة عامة طيلة ثلاث سنوات (من جانفي 2018- فيفري 2021)، أما دراسة الحالة فقد اجريت خلال الفترة الممتدة من (سبتمبر 2020 إلى فيفري 2021)؛

- **الحدود البشرية:** وتقتصر هذه الحدود على عينة عشوائية من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط، وعبر فروعها الثلاثة (الاغواط، آفلو، حاسي الرمل)، بالإضافة إلى عينة من عمال ولاية الجلفة (فرع الجلفة)، وباختلاف مراكزهم الوظيفية (إطارات سامية، إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ).

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

حتى نتمكن من دراسة ظاهرة العدالة التنظيمية وأثرها على مستويات الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط كان لابد من جمع البيانات عن هذه الظاهرة المدروسة، وبما أن جمع هذه البيانات من جميع أفراد المجتمع يعد أمرا صعبا في كثير من الأحيان، قمنا بأخذ عينة من أفراد المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

من الخطوات الأساسية في تصميم البحوث تحديد مجتمع الدراسة، فهو الميدان الذي يطبق فيه البحث، والمصدر الأساس للحصول على معلومات الدراسة وبياناتها، ويمثل مجتمع الدراسة مجموع المفردات التي يستهدف الباحث معالجتها لتحقيق نتائج دراسته[1].

وبناء على موضوع الدراسة وإشكاليتها، وطبيعة الأهداف المراد تحقيقها فقد تحدد المجتمع المستهدف في جميع عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لاتصالات الجزائر بالأغواط، بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية (إطار سامي، إطار، عون تحكم، عون تنفيذ)، وعبر فروعها المتواجدة على مستوى الولاية بهدف بلوغ حجم العينة المطلوب، والبالغ عددهم الإجمالي (319عامل) اعتمادا على المعلومات المستقاة من مصلحة المستخدمين التابعة لمديرية الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة، غير أنه وبعد استرجاع الاستبيانات وفرزها اتضح عدم كفاية حجم العينة، لجأنا الى إضافة عينة من مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة (فرع الجلفة) من مجتمع أصلي قدر بـ (251 عامل) ليبلغ عدد المجتمع الكلي (570 عامل) ، ويمكن تصنيف عدد العمال حسب الفروع على النحو التالي:

الجدول (3-1): عدد العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي (الاغواط والجلفة)

	الفرع	عدد العمال
مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط	الأغــواط	273
	أفلـــو	38
	حاسي الرمل	08
مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة	الجلفة	251
المجمـــــــــــوع		570

المصدر: مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى الولايتين.

[1] محمود أحمد أبو سمرة، محمد عبد الاله الطيطي، **مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص45.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تمثل العينة نموذجا يشمل ويعكس جانبا أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، وتكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذه المجموعة الجزئية تغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل وحدات المجتمع المعني بالبحث.[1]

وبالتالي فالعينة هي مجموعة محددة من مجموع مفردات مجتمع الدراسة، تجرى الدراسة عليها من أجل الخروج بالنتائج، ومحاولة تعميم النتائج التي يخرج بها البحث من مفردات العينة إلى مجتمع الدراسة ضمن شروط ومواصفات محددة ودقيقة جدا.[2]

ومن ناحية حجم العينة في دراستنا فنجد التحليل العاملي من الطرق الإحصائية التي تتطلب حجم عينة كبيرة، ويقترح *Hair & al* أنه على الباحث أن يحاول الحصول على أكبر قدر من الحالات، ويفضل أن لا يقل حجم العينة عن (100 مفردة) كقاعدة عامة.[3]

ولبلوغ حجم العينة المطلوب والمساعد على التحليل تم تحديد حجمها عند تصميم الاستبيان بـ (300 فردا) تم اختيارهم بطريقة عشوائية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط وعلى مختلف مستوياتهم الوظيفية (إطار سامي، إطار، عون تحكم، عون تنفيذ) وعبر فروعها الثلاثة (الاغواط، آفلو، حاسي الرمل) وبعد عملية الاسترجاع والفرز اتضح وجود (199 استمارة) فقط صالحة للتحليل، ولتفادي مشكل صغر حجم العينة لأن التحليل العاملي نتائجه تكون جيدة كلما كان حجم العينة كبير، تم إضافة عينة عشوائية من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة على مستوى المديرية العملية للولاية قدرت بـ (150عامل)، وبعد عملية التوزيع والاسترجاع تحصلنا على (63 استمارة) صالحة للتحليل، ليصبح العدد الكلي (262 استمارة) صالحة للتحليل الاحصائي أي بنسبة (45.96%) من حجم المجتمع الأصلي.

وبالوقوف عند نتائج التحليل نجد عدد الاستبيانات التي تم جمعها والصالحة لأغراض التحليل الإحصائي (262 استبيان) كانت كافية ومقبولة لإجراء هذا النوع من التحليل حيث لم يطلب برنامج *AMOS.v25* من رفع حجم العينة من خلال اصدار البرنامج عبارة *Minimum is achieved* في نتائجه مما يدل على أنها تحقق الشروط الواجبة في حدها الأدنى.

[1] عامر إبراهيم قنديلجي، **منهجية البحث العلمي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص186.
[2] يوسف المرعشلي، **أصول كتابة البحث العلمي ومناهجه ومصادر الدراسات الإسلامية**، الطبعة الثانية، دار المعرفة، بيروت، لبنان، 2016، ص ص48-49.
[3] Hair Jr. Joseph F, et al, **Multivariate Data Analysis**, 8th edition, Cengage Learning, China, 2019, pp132-133.

المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة

يشير مفهوم الأداة إلى الوسيلة التي تجمع بها البيانات اللازمة للدراسة، وتعتبر عملية اختيارها أمرا هاما في توجيه مجريات ونتائج البحث، وغالبا ما يستخدم الباحثون عددا كبيرا من أدوات جمع البيانات من بينها الملاحظة، المقابلة، الاستبيان بالإضافة إلى البيانات الإحصائية على اختلاف أنواعها.

الفرع الأول: أدوات الدراسة

بالنظر إلى موضوع الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على مجموعة من أدوات البحث العلمي في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بدراسة الحالة وهي:

- **الاستبانة:** هي وسيلة أساسية لجمع المعلومات، وأداة مفيدة من أدوات البحث العلمي، تستعمل على نطاق واسع للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، وتضم عددا من الأسئلة يطلب من المبحوث أن يجيب عنها بنفسه، وفي بعض الأحيان ترسل هذه القائمة من الأسئلة عن طريق البريد[1].

وقد تم الاعتماد في دراستنا على استمارة الاستبيان كأداة أولية وأساسية في جمع البيانات حول متغيرات البحث من مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة؛

- **المقابلة:** والتي تعبر عن محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، والأشخاص المستجوبين من جهة أخرى، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول اليها في ضوء أهداف بحثه.[2]

وبهدف الوصول إلى معلومات وافرة وشاملة لكل جوانب الموضوع، فقد تم اجراء مقابلة شخصية مع بعض العمال والمشرفين في المؤسسة محل الدراسة، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المباشرة لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم واقتراحاتهم حول متغيرات الدراسة، مما ساعدنا كثيرا في عملية التحليل ومناقشة النتائج وحتى التوصيات والاقتراحات؛

- **الملاحظة:** وذلك من خلال المشاهدة والمراقبة لسلوك الافراد داخل المؤسسة محل الدراسة، وتسجيل الملاحظات بغرض استخدامها لاحقا في عملية التفسير وتحليل النتائج؛

- **الوثائق المقدمة والخاصة بالمؤسسة** والاعتماد عليها في معرفة الهيكلة التنظيمية وتعداد الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة.

[1] كتاب جماعي، **منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019، ص 71.
[2] محمد سرحان علي المحمودي، **مرجع سبق ذكره**، ص141.

الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة

انطلاقا من الرغبة في معرفة الرأي الآخر اتجاه موضوع الدراسة، تم تصميم استمارة استبيان تضم مجموعة من الأسئلة حول الموضوع، وتوزيعها على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي، وبعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث، تم اختيار مقياس لكل متغير من متغيرات الدراسة يتماثل مع البنية المفاهيمية للاطار النظري، حيث اعتمدنا لقياس العدالة التنظيمية على أنها بنية ثلاثية الأبعاد (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) وفقا لمقياس *(Colquitt, 2001)*، ولقياس الثقة التنظيمية هي الأخرى تم التركيز على تلك المقاييس التي تنظر إليها على أنها مفهوم يتكون من ثلاثة أبعاد (الثقة في المشرفين، الثقة في زملاء العمل، الثقة في إدارة المنظمة) اعتمادا على مقياس *(Dirks & Ferrin, 2002)* نقلا عن (سندس رضيوي خوين، 2015) ، أما فيما يخص الصراع التنظيمي فقد تم الاعتماد على المقاييس التي تعاملت معه من خلال أربع مستويات (الصراع على مستوى الفرد، الصراع بين الأفراد، الصراع بين الفرد والجماعة، الصراع بين الجماعات) وفقا لمقياس *(Salim AL Awamlah, 2013)*، وتمت ترجمة هذه المقاييس وتكييفها بما يتوافق ومتطلبات الدراسة، مع الاعتمِاد على مقياس ليكرت للاتجاهات ذي الأوزان الخمس(موافق بشدة(5)، موافق(4)، محايد(3)، غير موافق(2)، غير موافق بشدة(1))(**أنظر الملحق رقم: 01)**

الفرع الثالث: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين يقصد به الحكم على مظهر بنود وأسئلة أداة جمع البيانات ومدى مناسبتها للمجال أو الموضوع المراد قياسه[1]، بمعنى أن أداة الدراسة صالحة لقياس ما أعدت له، وللتأكد من ذلك تم إجراء الصدق الظاهري لها من خلال عرض الاستبيان في صورته الأولية على المشرفة وعلى مجموعة من الأساتذة المحكمين، وتكونت العينة من (11) أستاذا جامعيا في ميدان التخصص من داخل وخارج الوطن (**انظر الملحق رقم02**)، والذين قاموا بدورهم بتقديم اقتراحاتهم حول وضوح كل عبارة ودقة صياغتها ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، ومدى ملائمتها للبعد الذي تنتمي إليه، فضلا عن تقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم، واتفقت أغلب الملاحظات على مايلي:

- الاستبانة جيدة وصالحة لقياس ما اعدت له؛
- العبارات لها صلة بالموضوع وبأبعاد الدراسة، وهذا راجع لاعتمادنا في بناء الفقرات على تحليل الدراسات السابقة؛
- نموذج الدراسة جيد والبرنامج المختار للتحليل كذلك مناسب وصالح للمعالجة الاحصائية؛

[1] مدحت ابو نصر، **قواعد ومراحل البحث العلمي "دليل إرشادي في كتابه البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه"**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص183.

- ضرورة حذف العبارات الأقل أهمية في كل بعد أو محور، والاكتفاء بما يخدم البحث فقط، وذلك نتيجة العدد الكبير من العبارات (82 عبارة) الذي ربما سيؤثر على الجدية في الإجابة، وبالتالي المصداقية في إجابات المستقصى منهم؛

- تقديم ملاحظات بضرورة تبسيط بعض العبارات حتى يتمكن المستقصى منهم فهمنا دون عناء أو تأويل؛

- صياغة العبارات بنفس الطريقة أو الاتجاه ضمن محاور الاستبيان أو مع المحور ذاته، نظرا لاختلاف طرح العبارات بين الايجابية والسلبية (النفي)، مما يؤثر ذلك على عملية التحليل؛

- تلقينا نصائح بتغيير عينة الدراسة التي كانت مقترحة على مستوى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط، لعدة أسباب نكر منها:

- الجامعة مؤسسة عمومية تخضع لتنظيم قديم من الصعب تغييره بموجب مبادرة من الأساتذة أو حتى مدير الجامعة؛
- التنظيم الإداري يخضع له العمال، أما الأساتذة فيخضعون أكثر للتنظيم البيداغوجي؛
- الإدارة في الجامعة مستويات فقد تكون الإدارة المحلية (البيداغوجية) لا صراع معها لأن الإدارة المركزية هي صاحبة القرار في كل شيء؛
- في الجامعة المهام منفصلة عن بعضها البعض عكس المؤسسات الاقتصادية.

وبناء على اقتراحات المحكمين والالتزام بآرائهم ونصائحهم، قمنا بتغيير مؤسسة دراسة الحالة الى مؤسسة اقتصادية عمومية ألا وهي مؤسسة اتصالات الجزائر، بالإضافة إلى تعديل وصياغة بعض العبارات واختصار عددها إلى (50 عبارة)، وتم الحصول على الاستبيان في شكله النهائي كما هو الموضح في (**الملحق رقم:03**).

وتم تصميم الاستبيان وفقا لمايلي:

- **القسم الأول:** يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للأفراد، وذلك من خلال خمس فقرات توضح تركيبة عينة الدراسة (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية، الأجر)، مما ساعد ذلك في توصيف العينة توصيفا دقيقا؛

- **أما القسم الثاني:** فاهتم بتحديد استجابات عينة الدراسة من ناحية ثلاث جوانب (العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية، مستويات الصراع التنظيمي) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-2): أداة الدراسة(الاستبيان)

متغيرات الدراسة	الأبعاد	نوع المتغير	الفقـــــــــرات		
			قائمة الأسئلة	عدد الأسئلة	المجموع
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	متغير مستقل	4-1	4	14
	العدالة الإجرائية	متغير مستقل	9-5	5	
	العدالة التفاعلية	متغير مستقل	14-10	5	
الثقة التنظيمية	الثقة في المشرفين	متغير وسيط	5-1	5	15
	الثقة في زملاء العمل	متغير وسيط	10-6	5	
	الثقة في إدارة المنظمة	متغير وسيط	15-11	5	
مستويات الصراع التنظيمي	الصراع على مستوى الفرد	متغير تابع	5-1	5	21
	الصراع بين الأفراد	متغير تابع	11-6	6	
	الصراع بين الفرد والجماعة	متغير تابع	16-12	5	
	الصراع بين الجماعات	متغير تابع	21-17	5	
المجمـــــوع الكلي للفقرات					50

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على استمارة الاستبيان

الفرع الرابع: إجراءات تطبيق أداة الدراسة

بعد تصميم أداة الدراسة(الاستبانة) واختبار صدقها الظاهري وضبطها في صورتها النهائية والتأكد من صلاحيتها للتطبيق على أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، وذلك وفق الخطوات التالية:

- عرض استمارة الاستبيان النهائي على المشرفة الذي حظي بالموافقة على الشروع بتوزيعه على المبحوثين؛
- الحصول على موافقة إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة لتطبيق دراسة الحالة على أفراد العينة؛
- توزيع الاستبانة يدويا على عينة البحث بعدد قدر بـ (300 استمارة) استبيان عبر الفروع الثلاثة للمؤسسة محل الدراسة بولاية الاغواط، وبوحداتها الادارية (المديرية العملية، الوحدة التقنية، الوكالة التجارية)، في حين تم توزيع (150استمارة) على مستوي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الجلفة (فرع الجلفة)، وتم استرجاع (311 استبيان)، وبعد فرز الاستمارات تم استبعاد (12 استمارة) غير صالحة للتحليل نظرا لوجود فاقد في البيانات، و(37 استمارة) نظرا للتشابه الكبير في الإجابات والذي أثر بصفة كبيرة على دقة وجودة بيانات التحليل العاملي التوكيدي، وبالتالي أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (262 استمارة) وبنسبة (58.22%) من العدد الكلي للاستبانات الموزعة، والتي تعتبر نسبة معتبرة في العرف الإحصائي في الميدان العملي، والجدول التالي يوضح نسبة ما تم توزيعه واسترجاعه من استمارات الاستبيان.

الجدول رقم (3-3): توزيع واسترجاع استمارة الاستبيان

المجتمـــــــع	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الصالحة للتحليل	النسبة المئوية
عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط - فرع الاغواط-	250	178	10	168	**%67.20**
عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط - فرع أفلو-	30	25	02	23	**%76.66**
عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط -فرع حاسي رمل-	20	08	00	08	**%40.00**
عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة - فرع الجلفة-	150	100	37	63	**%42.00**
المجمـــــوع	450	311	49	262	**%58.22**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

الفرع الخامس: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على مجموعة من البرامج الإحصائية وهي:

بهدف ادخال البيانات ومعالجتها تم الاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية *SPSS V.25* من خلال:

- استخدام معامل ألفا كرونباخ *Alpha cronbeth* لقياس ثبات أداة الدراسة؛
- اختبار معامل الارتباط *Pearson* للتعرف على مدى تحقق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس؛
- حساب معاملات الالتواء والتفلطح لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات؛
- الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية) للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل إجابات افراد العينة اتجاه عبارات الاستبيان؛
- الاعتماد على اختبارات تحليل التباين الأحاديANOVA لمعرفة الفروق الموجودة بين متوسطات المتغيرات المدروسة وإمكانية اعازها للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

كما تم الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية *SEM* والاستعانة ببرنامج *AMOS V.25* من خلال:

- إجراء التحليل العاملي التوكيدي *Confirmity factor analysis* للتأكد من مدى مطابقة النماذج التي اعتمدتها الدراسة لقياس كل من متغير العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية، ومستويات الصراع التنظيمي، وتقدير العلاقات البنائية بين أبعاد الدراسة وفحص التطابق بين النموذج المقترح والنموذج المفترض لبيانات العينة؛

- حساب صدق التقارب والتمايز لنماذج القياس المقترحة؛
- اختبار الفرضية المباشرة عن طريق النموذج البنائي والتأكد من مدى صحتها أو نفيها؛
- الاعتماد على أسلوب تحليل المسار *Path analysis* في اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة والتأكد من مدى صحتها.

المطلب الرابع: مستوى ثبات أداة الدراسة وصدقها

للتعرف على مستوى أداة الدراسة ومدى كفاءتها في قياس ما وضعت لأجله، تم التركيز على عنصرين أساسين وهما قياس مستوى الثبات بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، وحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل المتغيرات والدرجة الكلية لها.

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى استقرارها وعدم تناقضها مع نفسها، أي أنها تعطي نفس النتائج اذا أعيد توزيعها على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط، وللتحقق من ذلك فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ *Alpha cronbeth* وحددت أغلب الدراسات مستوى قبول المعامل أكبر أو يساوي 0.6، في حين تحددها دراسات أخرى كدراسة (*Hair & al*) بتجاوز القيمة 0.7 كحد أدنى[1]، وقد جاءت نتائج اختبار الثبات كما يوضحها الجدول ادناه:

الجدول (3-4): معامل الثبات *Alpha Cronbach* لقياس ثبات أداة الدراسة

المقاييس	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	04	0.87	0.90
	العدالة الإجرائية	05	0.83	
	العدالة التفاعلية	05	0.84	
الثقة التنظيمية	الثقة في المشرفين	05	0.85	0.88
	الثقة في زملاء العمل	05	0.82	
	الثقة في إدارة المنظمة	05	0.84	
مستويات الصراع التنظيمي	الصراع على مستوى الفرد	05	0.80	0.92
	الصراع بين الأفراد	06	0.79	
	الصراع بين الفرد والجماعة	05	0.82	
	الصراع بين الجماعات	05	0.83	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *SPSS.v25* (أنظر الملحق رقم:04)

[1] Hair Jr. Joseph F, et al, **op.cit.**, p163.

يتضح من خلال قراءة نتائج الجدول (3-4) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة وفي المستوى الذي يدل على ثبات المقياس، سواء لكل بعد أو للمحور ككل، حيث تراوحت نتائج الثبات للأبعاد ما بين (0.79%) لبعد الصراع بين الأفراد و (0.87%) لبعد العدالة التوزيعية، في حين نجد معامل ألفا كرونباخ لمحور العدالة التنظيمية بلغ قيمة (0.90%)، ومحور الثقة التنظيمية قيمة (0.88%)، ومحور مستويات الصراع التنظيمي قيمة (0.92%)، وكلها نتائج جيدة كونها تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، ومنه فالاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية وصالحة من ناحية الثبات لإجراء دراسة الحالة.

الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات أو بعد من أبعاد الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة أو البعد، وذلك من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون*Pearson* بين كل المتغيرات والدرجة الكلية لها، والنتائج المحصل عليها موضحة في الجداول التالية:

1. **الاتساق الداخلي لفقرات العدالة التنظيمية:** يوضح الجدول الآتي الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات أبعاد العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للبعد نفسه.

الجدول (3-5): معاملات الارتباط بين فقرات العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

البعد	الرمز	الفقـــــــــــــرات	قيمة ودلالة الارتباط
العدالة التوزيعية	DJ 1	العوائد التي أتلقاها تعكس الجهد الذي أبذله في عملي	0.856**
	DJ 2	العوائد التي أحصل عليها تتناسب مع العمل الذي أنجزته	0.887**
	DJ 3	تعكس العوائد التي أتلقاها ما ساهمت به في عملي	0.840**
	DJ 4	تعتبر العوائد التي أحصل عليها مبررة بالنظر إلى أدائي	0.825**
العدالة الإجرائيـــــة	PJ 5	تتاح لي درجة عالية من الحرية للتعبير عن رأي بخصوص القرارات والإجراءات المتعلقة بعملي	0.800**
	PJ 6	يمكنني المشاركة في القرارات المتعلقة بإجراءات العمل	0.757**
	PJ 7	الإجراءات المتخذة من طرف رئيسي المباشر خالية من التحيز	0.816**
	PJ 8	تستند الإجراءات المتخذة من طرف رئيسي المباشر إلى معلومات دقيقة	0.761**
	PJ 9	يمكنني الاعتراض والطعن على القرارات التي توصلت إليها الإجراءات المتخذة من طرف رئيسي المباشر	0.727**
العدالة التفاعليـــــة	IJ 10	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي بطريقة مهذبة وبكل كرامة واحترام	0.744**
	IJ 11	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتواصل معي بكل صراحة	0.864**
	IJ 12	تعتبر التفسيرات التي يقدمها الرئيس المباشر بشأن الإجراءات المتخذة معقولة	0.795**
	IJ 13	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فإن المعلومات تصل إلي في الوقت المناسب	0.698**
	IJ 14	يعمل رئيسي المباشر على حل الصراعات وتنمية العلاقات الطيبة بين العاملين دون تمييز	0.821**
****تشير إلى مستوى دلالة معامل الارتباط عند (0.01)**			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج*SPSS..v25* (أنظر الملحق رقم:05)

يتضح من الجدول رقم (3-5) أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت مرتفعة وموجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين كل فقرة من فقرات أبعاد محور العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت ما بين (0.698) كحد أدنى و(0.887) كحد أعلى، وكلها دالة عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل أن جميع الفقرات تعبر بوضوح عن البعد الذي تقيسه وسيتم قبولها جميعها في التحليل.

2.الاتساق الداخلي لفقرات الثقة التنظيمية: يوضح الجدول الآتي الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات أبعاد الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للبعد نفسه.

الجدول (3-6): معاملات الارتباط بين فقرات الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

البعد	الرمز	الفقـــــــــــــــرات	قيمة ودلالة الارتباط
الثقة في المشرفين	TS 1	اختصاص المشرف وكفاءته في عمله تجعلني أثق به	0.831**
	TS 2	علاقات المشرف بالعمال والمشرفين الآخرين تجعله جديرا بالثقة	0.797**
	TS 3	مشرفي في العمل يقدم العون والمساندة للمرؤوسين بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي	0.844**
	TS 4	مشرفي في العمل يراعي حاجات ومتطلبات المرؤوسين	0.748**
	TS 5	يحاول مشرفي نشر جو التفاهم وإبعاد جو الاختلاف بين المرؤوسين	0.761**
الثقة في زملاء العمل	TCW 6	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم	0.767**
	TCW 7	زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساعدة عند الحاجة دون مقابل	0.789**
	TCW 8	زملائي في العمل قادرون على انجاز أعمالهم في مختلف الظروف	0.782**
	TCW 9	يوجد جو من التفاهم بيني وبين زملائي في العمل	0.772**
	TCW 10	أشعر بأن زملائي في العمل يهتمون بالمشاكل التي أواجهها وكأنها مشاكلهم	0.706**
الثقة في إدارة المنظمة	TM 11	إدارة المنظمة تأخذ بعين الاعتبار مصالح المرؤوسين عند اتخاذ القرارات	0.768**
	TM 12	تسعى الإدارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع المرؤوسين سعيا للفهم المشترك	0.800**
	TM 13	إدارة المنظمة تنفذ ما تعد به	0.829**
	TM 14	إدارة المنظمة تقيم الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة للمرؤوسين	0.789**
	TM 15	إدارة المنظمة تحاول اشراك المرؤوسين بكل القضايا المستقبلية	0.738**
****تشير إلى مستوى دلالة معامل الارتباط عند (0.01)**			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج*SPSS.v25* (أنظر الملحق رقم:05)

يتضح من الجدول رقم (3-6) أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت مرتفعة وموجبة، وأن هناك علاقة طردية بين كل فقرة من فقرات أبعاد الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها حيث تراوحت ما بين (0.706) كحد أدنى و (0.844) كحد أعلى، وكلها دالة عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل أن جميع الفقرات تعبر بوضوح عن البعد الذي تقيسه وسيتم قبولها جميعها في التحليل.

3. **الاتساق الداخلي لفقرات مستويات الصراع التنظيمي:** يوضح الجدول التالي الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات أبعاد مستويات الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية للبعد نفسه.

الجدول (3-7): معاملات الارتباط بين فقرات مستويات الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

البعد	الرمز	الفقـــــــــــــــرات	قيمة ودلالة الارتباط
الصراع على مستوى الفرد	CI 1	أشعر بتعارض بين أهدافي الخاصة والأهداف التنظيمية	0.638**
	CI 2	أشعر بتعارض بين قيمي ومبادئي واتجاهات عملي	0.802**
	CI 3	أشعر أن راتبي والحوافز التي اتلقاها غير مناسبة لأعباء عملي	0.778**
	CI 4	أشعر أن مسار وظيفتي بطيء (الصعود في السلم الوظيفي)	0.782**
	CI 5	أشعر بتعارض بين مهامي الوظيفية وعلاقاتي الاجتماعية	0.758**
الصراع بين الأفراد	CBI 6	أهدافي الوظيفية تتعارض مع أهداف بعض زملائي	0.641**
	CBI 7	يوجد تداخل بين مهام وظيفتي ومهام بعض زملائي	0.601**
	CBI 8	يحجب بعض زملائي المعلومات عني، ويزودنني في بعض الأحيان بمعلومات ناقصة أو غير صحيحة	0.755**
	CBI 9	يزودني بعض زملائي بمعلومات ناقصة أو غير صحيحة	0.781**
	CBI 10	يحاول بعض زملائي إعاقة حصولي على المزايا الوظيفية	0.733**
	CBI 11	أشعر أن رئيسي المباشر يميز في المعاملة بيني وبين زملائي	0.687**
الصراع بين الفرد والجماعة	CIG12	أشعر بأن أهدافي تتعارض مع الأنماط السلوكية السائدة في وحدات العمل	0.659**
	CIG13	تتعارض أهدافي مع قواعد العمل الرسمية في وحدات العمل	0.784**
	CIG14	أشعر بضغوط علي من المرؤوسين للتخلي عن بعض الأهداف	0.807**
	CIG15	أشعر بضغوط علي من المرؤوسين للتخلي عن بعض السلوكيات والمواقف	0.821**
	CIG16	أشعر برفض أغلب عمال الوحدة لي	0.733**
الصراع بين الجماعات	CBG17	يوجد عدم تعاون بين وحدتي والوحدات الأخرى	0.794**
	CBG18	الاتصالات ضعيفة وغير جيدة بين وحدتي والوحدات الأخرى.	0.809**
	CBG19	يوجد تداخل بين أعمال وحدتي وأعمال الوحدات الأخرى.	0.750**
	CBG20	يوجد اختلاف على الموارد بين وحدتي والوحدات الأخرى (مخصصات مالية، أفراد، مكاتب، أثاث....).	0.745**
	CBG21	يوجد مجموعات (شلل) معوقة للعمل.	0.776**
****تشير إلى مستوى دلالة معامل الارتباط عند (0.01)**			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج*SPSS.v25* (أنظر الملحق رقم:05)

يتضح من الجدول رقم (3-7) أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت مرتفعة وموجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين كل فقرة من فقرات أبعاد مستويات الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها حيث تراوحت ما بين (0.601) كحد أدنى و (0.821) كحد أعلى، وكلها دالة عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل أن جميع الفقرات تعبر بوضوح عن البعد الذي تقيسه وسيتم قبولها جميعها في التحليل.

4. **الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان:** يوضح الجدول الآتي الاتساق الداخلي بين كل بعد من أبعاد المقياس مع نتائج المقياس ككل.

الجدول (3-8): معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان

الرمز	الفقـــــــــــــرات	قيمة ودلالة الارتباط
DJ	العدالة التوزيعية	0.758**
PJ	العدالة الإجرائية	0.878**
IJ	العدالة التفاعلية	0.841**
TS	الثقة في المشرفين	0.831**
TCW	الثقة في زملاء العمل	0.776**
TM	الثقة في إدارة المنظمة	0.761**
CI	الصراع على مستوى الفرد	0.759**
CBI	الصراع بين الأفراد	0.857**
CIG	الصراع بين الفرد والجماعة	0.855**
CBG	الصراع بين الجماعات	0.854**
****تشير إلى مستوى دلالة معامل الارتباط عند (0.01)**		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج*SPSS.v25* (أنظر الملحق رقم:05)

نلاحظ من الجدول رقم (3-8) السابق أن هناك ارتباط قوي بين كل بعد من أبعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان، ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.758) كحد أدنى والمتعلق ببعد العدالة التوزيعية و (0.878) كحد أعلى والمتعلق ببعد العدالة الإجرائية، مما يدعم صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول التحليل العاملي التوكيدي

مع التقدم التكنولوجي الملموس، ونتيجة لتطور التحليل العاملي واتساع استخدامه في مختلف العلوم الاجتماعية، أصبح من الأمور ذات الأهمية الخاصة في شتى البحوث وذلك من خلال إعطاء صورة واضحة عن معالم النظرية التي يدرسها الباحث بتجسيد شكلها على أرض الواقع، وبناء نماذج وتقييم قدرتها على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية، ومن ثم التأكد من صحة جملة الافتراضات والعلاقات التي تحتويها.

المطلب الأول: تعريف التحليل العاملي التوكيدي

التحليل العاملي يمثل التقنية الثانية للنمذجة بالمعادلات البنائية التي تتعامل بشكل خاص مع نماذج القياس، أي أنها تهتم بدراسة العلاقات بين مؤشرات المقاسة* والمتغيرات أو العوامل الكامنة**، كما تركز على العلاقة بين المتغيرات الكامنة أيضا أي أنها تتعامل بشكل خاص مع المقاييس والاستبيانات.[1]

يعتبر نموذج التحليل العاملي *The factor analytic model* أقدم وأفضل إجراء إحصائي للتحقق في العلاقات بين مجموعة المتغيرات الكامنة والمشاهدة، إذ يختبر الباحثون عند استخدام هذا النموذج في تحليل بيانات التغاير *Covariation* بين مجموعة المتغيرات المشاهدة لجميع المعلومات الكامنة وراء البنى الكامنة (أي العوامل)[2]، والتحليل العاملي نوعان هما:

1. **التحليل العاملي الاستكشافي *EFA*:** يصمم هذا النوع من التحليل في الحالة التي تكون فيها الروابط بين المتغيرات المشاهدة (المقاسة) والكامنة غير المعروفة أو غير المشاهدة، وبالتالي يجري تحليل النموذج الاستكشافي لتحديد كيف وإلى أي مدى ترتبط المتغيرات المشاهدة (المقاسة) بالعوامل الكامنة، فعادة ما يرغب الباحثون في تحديد الحد الأدنى من العوامل التي تكمن (أو تفسر) التغاير أو التباين بين المتغيرات، ويعتبر هذا النهج التحليلي للعوامل استكشافيا عندما يكون الباحث ليس لديه معرفة مسبقة بأن العناصر تقيس بالفعل العوامل المقصودة.[3]

---

*المتغيرات المقاسة ***Measured variable*:** وهي المتغيرات القابلة للملاحظة والقياس بشكل مباشر، وتستخدم للاستدلال على المتغيرات الكامنة.

المتغيرات الكامنة ***Latent variables*: هي متغيرات لا يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل مباشر، وإنما يستدل عليها عن طريق عدد من المتغيرات الملاحظة القابلة للقياس، وتتضمن كل من المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة والمتغيرات الوسيطة.

[1]أيمن سليمان القهوجي، فريال محمد أبو عواد، **النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج الأموس (دراسة تطبيقية)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص51-52.

[2]عبد الناصر الهاشمي عزوز، **استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية**، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 15، العدد1، 2018، ص304.

[3]Byrne Barbara M, **structural equation modeling with Amos, basic concepts, applications, and programming**, 2nd edition, Routledge Taylor & Francis Group, newYork, London, 2010, pp5-6.

2. **التحليل العاملي التوكيدي *CFA*:** هي طريقة للتأكد من مدى ملاءمة المقياس النظري، الذي يشرح بطريقة منظمة كيف أن المتغيرات المقاسة (الفقرات) تمثل لنا عوامل النموذج النظري[1].

ويستخدم التحليل العاملي التوكيدي *CFA* بشكل مناسب عندما يكون لدى الباحث بعض المعرفة الكامنة وراء بناء المتغير الكامن، استنادا إلى المعرفة النظرية أو البحث التجريبي أو كليهما، بحيث يفترض الباحث علاقات بين القياسات الملاحظة والعوامل الكامنة بشكل مسلم به، ثم يختبر هذا النموذج احصائيا لتحديد كفاية حسن مطابقته لبيانات العينة[2].

يساعد استخدام التحليل العاملي التوكيدي على تخفيض أو تقليص عدد الفقرات أو المتغيرات للعدد الذي يناسب بيئة الدراسة والعينة المستخدمة، بالإضافة إلى تخفيض خطأ القياس الذي استخدم لقياس آراء العينة، علاوة عن ذلك فهي لها السيطرة الكاملة على كل المؤشرات أو فقرات المتغير والذي بدورها تساعد في الحصول على هيكل مناسب ومطابق لافتراضات الباحث، والوصول الي نتائج مقبولة[3]، لذا يجب على الباحث عند قيامه بالتحليل العاملي التوكيدي أن يبني نموذجه على أساس نظري، لأن الهدف منه هو التثبت من صحة النموذج، والتأكد من مدى مطابقة البيانات.

ومن خلال ما سبق يتبين الفرق بين التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، فالباحث عند استعمال التحليل العاملي الاستكشافي يخضع البيانات للتحليل العاملي بدون أن يحدد طبيعة العوامل، ونوع الفقرات أو المؤشرات المقاسة التي تتشبع على كل عامل، وإنما يكتشف ذلك بعد التحليل، بمعنى أن الباحث لا ينطلق من تصور نظري محدد للنموذج العاملي الذي يريد أن يختبر صحته وإنما سيتعرف على عدد العوامل وطبيعتها ونمط تشبعات المؤشرات المقاسة عليها على نحو استكشافي أي بعد إجراء التحليل، على نقيض من ذلك فإن التحليل العاملي التوكيدي يتطلب بالضرورة أن يحدد الباحث نموذجه النظري العاملي بدقة..

وبما أن دراستنا ارتكزت على مقاييس تم بناؤها وتأكيد صحتها وثباتها نظريا من طرف الكثير من الدراسات السابقة خلال السنوات الأخيرة تم تخطي التحليل العاملي الاستكشافي، وانتقلنا مباشرة لتحليل أداة القياس عن طريق التحليل العاملي التوكيدي، ولكن واجهتنا بعد المشاكل في مقاييس جودة المطابقة للمقياس مما أدى بنا إلى حذف بعض الفقرات، وهذا راجع الى الترجمة من اللغة الإنجليزية إلى العربية للمقياس الأصلي، فضلا عن استعمال الاستبيان وعوامل الدراسة في بيئة جغرافية جديدة.

---

[1]Hair Jr. Joseph F, **op.cit**, p660.
[2]Byrne Barbara M, **op.cit**, p6.
[3]عباس البرق، وآخرون، **دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي Structural Equation Modeling (SEM) باستخدام برنامج أموس (Amos)**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة نشر، ص ص84-85.

المطلب الثاني: خطوات التحليل العاملي التوكيدي

اختلفت المراجع في تحديد خطوات اختبار جودة النموذج النظري الذي يضعه الباحث، ويمكننا تلخيص المراحل التي يتم عن طريقها اختبار نموذج التحليل العاملي التوكيدي من خلال خمسة خطوات الأساسية وهي:[1]

- تحديد النموذج *Model specification*؛
- تعيين النموذج *Model Identification*؛
- تقدير النموذج *Model Estimation*؛
- اختبار صحة النموذج *Model Testing*؛
- تعديل النموذج *Model Modification*.

1. تحديد أو بناء النموذج *Model specification*: ينطوي بناء النموذج أو تحديده على استخدام كل من النظرية المتاحة ذات الصلة، والبحوث والمعلومات لتطوير نموذج نظري، فقبل أي جمع للبيانات أو القيام بالتحليل يحدد الباحث نموذجا نظريا محددا ينبغي أن يكون مؤكدا باستخدام البيانات التي يتم تجميعها، والتي تستخدم لتحديد المتغيرات التي يجب تضمينها في النموذج النظري، وكيف ترتبط هذه المتغيرات ببعضها، وهذا النموذج النظري هو الذي يتم اختباره لمعرفة مدى انحراف النموذج الحقيقي المختبر الذي ولد البيانات عن النموذج النظري المفترض[2]، ويتم التعبير عنه في شكل رسم تخطيطي باستخدام لغة النمذجة ورموزها.

[1] امحمد بوزيان تيغزة، **التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة spss وليزرل Lisrel** ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص185.

[2] ناريمان دريس، **نحو نموذج مقترح لتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات الصناعة الالكترونية في ولاية برج بوعريريج**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019، ص136.

الجدول (3-9): مجموعة الأشكال والأسهم المستخدمة في رسم النموذج

المصطلحات المستخدمة في الرسم	ترجمة المصطلح والمصطلحات البديلة	التعريـــــف	الرمز
المتغير المستقل	*Independent, exogenous variable, predictor*	المتغير الذي لا يتبع أو يتم التنبؤ به اعتمادا على متغيرات كامنة أو مؤشرات أخرى	–
المتغير التابع	*Dependent, endogenous variable, criterion*	المتغير الذي يتم التنبؤ به بمتغيرات كامنة أو مؤشرات أخرى	–
المسار المقيد	*Set or constrained parameter, fixed path*	المعلمة أو البارامتر الذي يعتبر ثابتا ولا يتم تقديرها فتأخذ القيمة 1 أو 0 وفي حالة القيمة صفر يتم حذف المسار لأن ذلك يعني عدم وجود علاقة.	1 ←
المسار الحر	*Free or estimated parameter*	المعلمات أو البارامترات غير المقيدة والتي سيتم تقديرها باستخدام بيانات الدراسة	←
مصفوفة التباين المشترك	*Covariance matrix*	الارتباطات غير المعيارية بين كل ثنائية من المتغيرات في النموذج	$\sum$ S
المتغير الكامن	*Latent variable, factor, construct*	متغير افتراضي غير مشاهد	⬭
المؤشر	*Indicator*	المتغير المقاس أو المشاهد	▭
تشبع العامل أو تشبع المسار	*Factor loading, path loding*	الارتباط بين المتغير الكامن والمؤشر	←
الأثر المباشر أو معامل المسار	*Direct effect, path coefficient, path*	الارتباط بين متغيرين كامنين اثنين	←
ارتباط غير موجه، التباين المشترك	*Nondirectional associattion, covariance, correlation*	الارتباط بين متغيرين كامنين اثنين	↷
خطأ القياس	*Indicator or predictor or measurement error*	الخطأ في قياس المؤشر والذي لا يحسب في المتغير الكامن	○→
خطأ التقدير	*Predictor error*	الخطأ في المتغير الكامن التابع الذي لا تمثله المؤشرات	○→

المصدر: بتصرف من **Source:** Weston, R. **A brief guide to structural equation modeling**, *counseling The psychologist*, Vol.34, No.5, 2006, pp 171-172

2. تعيين النموذج *Model Identification* : بعد التحديد النظري للنموذج وقبل الانتقال الى تقدير معالمه لابد من معالجة قضية تعيين النموذج الذي يعتمد على كمية المعلومات في النموذج المفترض، وهناك ثلاثة مستويات لتعيين النموذج:[1]

- **النموذج غير معين أو دون تعيين:** إذا كان كم المعلومات المتوفرة في البيانات أقل من كم المعلومات التي يحتاجها النموذج النظري المفترض (النموذج العاملي المفترض)؛

- **النموذج المعين أو النموذج المشبع:** المعلومات المتوفرة في البيانات تساوي تماما حجم المعلومات التي يطلبها النموذج النظري المفترض (النموذج العاملي المفترض)؛

- **النموذج متعدد التعيين:** ويعني بيانات العينة تحتوي على وفرة في المعلومات تفوق حجم المعلومات التي يحتاجها النموذج النظري المفترض (النموذج العاملي المفترض).

وتجدر الإشارة بأن برنامج *AMOS* يقوم بمتابعة عملية التعيين من خلال حساب درجات الحرية ***DF*** *Degree of Freedom*، ويفترض أن يكون النموذج مشبع التعيين، أو متعدي التعيين حتى يواصل البرنامج عمله للخطوة التالية، وفي حال كان النموذج المفترض الذي تم ادراجه على واجهة البرنامج غير معين، فإن البرنامج سيصدر رسالة خطأ عن سبب توقفه عن متابعة تقدير النموذج.

3. تقدير النموذج *Model Estimation*: يقصد بوظيفة التقدير إيجاد قيم عددية لهذه المعالم الحرة في النموذج، بحيث تكون مصفوفة البيانات مشتقة من النموذج (مصفوفة التباين والتغاير للنموذج المفترض) قريبة جدا من بيانات العينة، أي من مصفوفة التباين والتغاير للعينة التي تمثل الاطار المرجعي الذي ينبغي أن يعيد النموذج المفترض انتاجها بدقة لكي يكون نموذجا نظريا متطابقا مع بيانات العينة الأصلية.[2]

4. اختبار صحة النموذج *Model Testing*: هذه المرحلة حاسمة وفيها يتم التأكد من مطابقة أو عدم مطابقة النموذج المفترض مع مصفوفة عينة الدراسة، بمعنى يتم التأكد من صحة جودة النموذج المفترض أو المقترح بتقييم مدى مطابقته للبيانات، وذلك باستخدام مؤشرات جودة المطابقة مصنفة في ثلاثة أصناف وهي:[3]

- **مؤشرات المطابقة المطلقة *Absolute fit indices***:تقوم بمطابقة النموذج على المستوى العام؛

- **مؤشرات تعديل الافتقار للاقتصاد *Parcimony adjusted indices***: سميت هذه المجموعة بالمطابقة الاقتصادية ذلك لأنها تقتصد في عدد البيانات التي تحقق تطابق النموذج المفترض مع بيانات عينة الدراسة؛

---

[1] العربي فراح، **مرجع سبق ذكره**، ص114.

[2] بلال نطور، سامي بلبخاري، **بناء النماذج الكمية في البحوث التسويقية باستخدام المعادلات البنائية**، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد02، العدد02، 2019، ص242.

[3] عبد الحميد مراكشي، أحمد علماوي، **دور الاتصالات التسويقية في تحسين الصورة الذهنية باستخدام التحليل العاملي التوكيدي: دراسة ميدانية لسوق الألبسة**، مجلة اقتصاديات المال والأعمالJFBE، العدد 08، 2018، ص ص407-409.

- مؤشرات المطابقة التزايدية أو المقارنة *incremental /comparative fit indices* : تتكون هذه المجموعة من مؤشرات التي تقيس مقدار التحسن النسبي في المطابقة التي يتمتع بها النموذج المفترض مقارنة بنموذج قاعدي، ويتمثل النموذج القاعدي الذي يمثل في الغالب النموذج ذو المتغيرات المستقلة، الذي يقوم على افتراض أن تباين المتغيرات المشاهدة في المجتمع تساوي صفر.

والجدير بالذكر أن مؤشرات جودة المطابقة متعددة ومتفاوتة من حيث درجة الأهمية، كما قد نجد مؤشرا ينتمي لأكثر من صنف من الأصناف المذكورة أعلاه، وفي هذه الدراسة سيتم الاعتماد على المؤشرات الأكثر استخداما والأكثر فعالية وهي:[1]

- مؤشر كاي تربيع *(CMIN)* : يظهر هذا المؤشر الارتباط بين النموذج المقترح والنموذج الحالي أو الواقعي وبواسطة استخدامه يمكن الحكم على تطابق مصفوفة التباين المشترك للعينة المدروسة والتي يتم اختبار النموذج المقترح بناء على بياناتها مع مصفوفة التباين المشترك للمجتمع، وبما أن هذا المؤشر يقيس الاختلاف بين النموذج والواقع فإنه لا بد أن لا يكون دالا إحصائيا لأن الدلالة الإحصائية تعني الاختلاف بين النموذج الواقعي والنموذج المفترض، ولكن يمكن تجاهل قيمة كاي تربيع في حالة العينات التي تزيد عن 200 لأن الدلالة تصبح محققة دوما، لذا يتم الاستدلال بمؤشر حجم العينة الحرج *CN Critical N* الذي يساوي *CMIN/DF* حاصل قسمة قيمة كاي تربيع على درجة الحرية، والذي يعتبر بديلا عن مؤشر كاي تربيع كونه مستقلا عن حجم العينة، ويرغب أن تكون قيمته محصورة بين 2 و5؛

- مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (*Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA*): يعد من أهم وأفضل مؤشرات جودة المطابقة الذي يقيس قوة النموذج المفترض في تحقيق المطابقة مع مصفوفة التباين المشترك للمجتمع، يكون في حالة مطابقة جيدة إذا قل عن 0.05، ويقبل المجال من 0.05 إلى 0.08 الذي يدل على وجود خطأ تقارب معقول في المجتمع، وإن انتمت قيمته إلى المجال 0.08 إلى 01 ذلك على مطابقة غير كافية، وعلى سوء المطابقة إذا زادت عن 1؛

- جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية*(Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* : يقيس الفرق بين معاملات الارتباط الملاحظة على العينة ومعاملات الارتباط المتوقعة للنموذج المفترض والذي يجب أن يكون أقل ما يمكن لتحقق جودة المطابقة، لذا عموما فإن قيمته يجب أن تقل عن 0.1؛

[1] خديجة بلموهوب، **نحو بناء نموذج للمؤسسة المتعلمة: دراسة حالة المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2020، ص ص114-115 .

- **مؤشر المطابقة المقارن *Comparative Fit Index (CFI)*:** من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة يقارن بين قيمة كاي تربيع لنموذج البحث المفترض بقيمة كاي تربيع للنموذج المستقل، إذا تعدت قيمته 0.90 فإن ذلك يعني مطابقة معقولة للنموذج المقترح؛
- **مؤشر تاكر–لويس *Tucker-Lewis Index (TLI)*:** وهو مؤشر مقارن أيضا، يضيف إلى جانب مقارنة قيمة كاي تربيع معلمات حرة في حالة تعقيد النماذج لتعويض أثر ذلك التعقيد على النموذج، ويفتقر إلى مجال محدد للقيم لكن يتم الحكم بوجود مطابقة جيدة إذا فاق القيمة 0.90؛
- **مؤشر جودة المطابقة *Goodness of Fit Index (GFI)*:** يقيس قدرة النموذج المفترض على تقديم معلومات عن علاقات أو وضع النموذج المفترض له في المجتمع، يعتبر حساسا لحجم العينة، تتراوح قيمته بين 0 و1، وكلما اقترب من الواحد دل ذلك على جودة مطابقة النموذج المفترض، لكن بتطوير المؤشرات الأخرى لم يعد يعتمد عليه كثيرا؛

أما عن استخدام هذه المؤشرات فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول المؤشرات الواجب استخدامها، وهنا يشير *(Hair & al)* إلى استخدام مؤشر واحد على الأقل لكل فئة من الفئات المعتمدة، والجدول الآتي يلخص مؤشرات مطابقة الجودة التي سيتم استخدامها في هذه الدراسة ومجالات قيمها المقبولة، وقد حدد *(Hair & al)* أيضا قيم هذه المؤشرات بحسب حجم العينة وعدد فقرات الاستبيان في آن واحد، لذا فقد تم الأخذ بالمجالات الخاصة بحجم عينة أكبر من 250 وعدد فقرات أكبر من أو يساوي 30 لأنها الحالة التي ينتمي إليها نموذج هذه الدراسة.

الجدول (3-10): مؤشرات المطابقة ومستويات قبولها

المؤشر	الاصطلاح	محك القبول
مؤشرات المطابقة المطلقة *Absolute fit* (درجة تمثيل الواقع)		
***CMIN* أو χ^2**	مربع كاي تربيع	أن لا يكون دالا
NC =CMIN/DF	مربع كاي المعياري	[5–1]
SRMR	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	≥ 0.08
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	≥ 0.08
مؤشرات التزايدية التدريجية *Incremental fit*: (درجة الاسهام)		
IFI	مؤشر المطابقة المتزايد	< 0.90
TLI	مؤشر تاكر– لويس	< 0.90
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	< 0.90
المطابقة الدنيا (الاقتصادية) *Parsimonious fit*: (الاقتصاد في عدد المتغيرات والعلاقات)		
NC =CMIN/DF	مربع كاي المعياري	[5–1]
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	≥ 0.08

المصدر: خديجة بلموهوب، **مرجع سبق ذكره**، ص 116، بالاعتماد على
Hair, F. J, et al, **Multivariate data analysis**, 7th edition, Pearson, England, 2014, p584.

5.تعديل النموذج *Model Modification*: يمكن من خلال المعاينة الفاحصة لقيم البواقي ومؤشرات التعديل التي تعتبر من المخرجات الهامة لبرنامج *AMOS* أن تساهم بشكل كبير في الكشف عن مواطن الخلل التي يضمها النموذج، وذلك من خلال اختيار بدائل لحل الإشكاليات التي تتخلل بعض أجزاء النموذج، وتطبيق بعض البدائل القائمة على اقتراحات لإضافة علاقات بين المتغيرات على أن يتم الأخذ بتلك العلاقات المنطقية التي تؤديها الدراسات السابقة وتنسجم مع الاطار النظري الذي اعتمده الباحث[1].

وعليه فإن التحديد النموذج العاملي التوكيدي يسمح للمتغيرات بحرية التشبع على عوامل محددة دون غيرها، ثم يتم تقويم النموذج بطريقة إحصائية لتحديد دقة مطابقته للبيانات المستخدمة.

المطلب الثالث: الإجراءات الأولية لتطبيق التحليل العاملي التوكيدي

لإجراء التحليل العاملي التوكيدي من الضروري توفر بعض الإجراءات الأولية والشروط الأساسية قبل الانتقال إلى اختبار نموذج القياس، والنموذج البنائي للدراسة.

الفرع الأول: ترميز متغيرات وأسئلة المقياس

بعد عملية توزيع الاستبيان واسترجاعه واتمام عملية جمع البيانات، باشرنا عملية إدخال البيانات وترميز المتغيرات (الرئيسية والفرعية) وكذلك فقرات المقياس المرتبط بتلك المتغيرات باللغة الأجنبية من خلال الحزمة الإحصائية *SPSS v.25*، وذلك من أجل تسهيل عملية تحليل البيانات مع ضمان الدقة والوضوح، وفحص القيم المفقودة.

1.ترميز المتغيرات الكامنة والمقاسة للمتغير المستقل: تم ترميز المتغيرات الكامنة المتعلقة بالعدالة التنظيمية وكذا فقرات أو مؤشرات القياس حسب تسميتها في برنامج *Spss v.25* كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (3-11): الرموز الخاصة بمتغير العدالة التنظيمية *(OJ)*

الأبعاد	المتغيرات الكامنة	الرمز	المعنى	الفقرات
العدالة التوزيعية	*Distributive justice*	*DJ*	(DJ) وتعني اختصارا للعدالة التوزيعية	تبدأ من (DJ1) وتنتهي (DJ4)
العدالة الإجرائية	*Procedural justice*	*PJ*	(PJ) وتعني اختصارا للعدالة الاجرائية	تبدأ من (PJ5) وتنتهي (PJ9)
العدالة التفاعلية	*Interactional Justice*	*IJ*	(IJ) وتعني اختصارا للعدالة التفاعلية	تبدأ من (IJ10) وتنتهي (IJ14)
العدالة التنظيمية	*Organizational Justice*	*OJ*	(OJ) وتعني اختصارا للعدالة التنظيمية	تبدأ من (DJ1) وتنتهي (IJ14)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على استمارة الاستبيان.

[1] العربي فراح، **مرجع سبق ذكره**، ص120.

2.ترميز المتغيرات الكامنة والمقاسة للمتغير الوسيط: تم ترميز المتغيرات الكامنة والمقاسة لمتغير الثقة التنظيمية حسب تسميتها في برنامج *Spss v.25* كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (3-12): الرموز الخاصة بمتغير الثقة التنظيمية (*OT*)

الأبعاد	المتغيرات الكامنة	الرمز	المعنى	الفقرات
الثقة في المشرفين	*Supervisors Trust*	*TS*	(TS) وتعني اختصارا للثقة في المشرفين	تبدأ من (TS1) وتنتهي (TS5)
الثقة في زملاء العمل	*co-workers Trust*	*TCW*	(TCW) وتعني اختصارا للثقة في زملاء العمل	تبدأ من (TCW6) وتنتهي (TCW 10)
الثقة في إدارة المنظمة	*administration organization Trust*	*TM*	(TM) وتعني اختصارا للثقة في إدارة المنظمة	تبدأ من (TM11) وتنتهي (TM15)
الثقة التنظيمية	*Organizational trust*	*OT*	(OT) وتعني اختصارا للثقة التنظيمية	تبدأ من (TS1) وتنتهي (TM15)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على استمارة الاستبيان.

3.ترميز المتغيرات الكامنة والمقاسة للمتغير التابع: المتغيرات الكامنة المتعلقة بمستويات الصراع التنظيمي وكذا مؤشرات قياسها تم ترميزها حسب تسميتها في برنامج *Spss v.25* وفقا للجدول أدناه:

الجدول (3-13): الرموز الخاصة بمتغير مستويات الصراع التنظيمي (*OC*)

الأبعاد	المتغيرات الكامنة	الرمز	المعنى	الفقرات
الصراع على مستوى الفرد	*Conflict on the Individual level*	*CI*	(CI) وتعني اختصارا للصراع على مستوى الفرد	يبدأ من (CI1) وينتهي (CI5)
الصراع بين الأفراد	*Conflict between Individuals*	*CBI*	(CBI) وتعني اختصارا للصراع بين الأفراد	يبدأ من (CBI6) وينتهي (CBI11)
الصراع بين الفرد والجماعة	*Conflict between the individual and the group*	*CIG*	(CIG) وتعني اختصارا للصراع بين الفرد والجماعة	يبدأ من (CIG12) وينتهي (CIG16)
الصراع بين الجماعات	*Conflict between Groups*	*CBG*	(CBG) وتعني اختصارا للصراع بين الجماعات	يبدأ من (CBG17) وينتهي (CBG21)
مستويات الصراع التنظيمي	*levels of the organizational conflict*	*OC*	(OC) وتعني اختصارا لمستويات الصراع التنظيمي	يبدأ من (CI1) وينتهي (CBG21)

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على استمارة الاستبيان.

الفرع الثاني: تنقيح البيانات

تعتبر عملية تنقيح البيانات من أهم خطوات النمذجة بالمعادلات البنائية، إذ يترتب على الاخلال بها نتائج تنعكس سلبا على النموذج القياسي والبنائي فيما بعد، ومن أهم ما يجب التطرق إليه في هذا العنصر هو مسألة البيانات المفقودة والقيم المتطرفة وكيفية معالجتهما.

1. فحص القيم المفقودة : غالبا ما تشكل البيانات المفقودة أو الغائبة مشكلة في أبحاث العلوم الاجتماعية لأن العديد من المشاريع البحثية تحصل على البيانات بواسطة استخدام الاستبيانات، وتظهر نتيجة أخطاء الإدخال أو مشكلات في أثناء جمع البيانات، أو رفض أو نسيان المستجوب الإجابة عن مفردة أو أكثر بقصد أو دون قصد، مما يؤثر في تعميم النتائج[1]، ويظهر الأثر العملي للبيانات المفقودة في تقليل حجم العينة المتاحة للتحليل، إذا لم يتم تطبيق المعالجة الإحصائية لها فسيتم استبعاد الاستبيانات التي بها فاقد أكثر من10 %[2].

وعلى مستوى دراستنا فقد عمدنا منذ بداية العمل على إدارة الاستبيان بالشكل الذي يحد من وجود نقص في بيانات الاستبيانات المسترجعة، وذلك من خلال التأكيد على الافراد المستجوبين على أهمية الإجابة على جميع الأسئلة الموجهة اليهم، وعدم تجاهل أي سؤال، وبعد عملية استرجاع الاستمارات وفحصها تم استبعاد (12 استبيان) بنسبة (3.85%) من اجمالي الاستبيانات المسترجعة اتصفت بفاقد في البيانات فاقت بكثير الحد الذي يسمح بإدراجها والتعامل مع فاقد بياناتها بالطرق الإحصائية المناسبة، مما استوجب استثناؤها بشكل نهائي، ومن ناحية أخرى تم تطبيق إجراءات معالجة القيم المفقودة على مجموعة البيانات باستبدالها بالقيمة المتوسطة على كل الاستبيانات التي لا تتجاوز 10% عن طريق البرنامج الاحصائي *spss v.25* .

2. القيم المتطرفة: تعبر القيم المتطرفة أو القيم الشاذة عن المشاهدات التي تبدو غير منطقية إذا قورنت بسائر مجموعة البيانات[3]، أو الإجابة المفرطة عن سؤال معين أو جميع أسئلة الاستبيان، وقد تكون نتيجة لأخطاء في إدخال البيانات[4].

ونظرا للأهمية الكبيرة للقيم المتطرفة في البيانات الإحصائية وانعكاسها على نتائج ودقة التحليلات الإحصائية كان ولابد من الكشف عنها في حال تواجدها ومعالجتها وتصحيحها قبل القيام بعملية التحليل، وذلك من خلال المراجعة المتأنية لقاعدة البيانات الخاصة بالبرنامج الاحصائي *spss .v25*.

[1] عبد الناصر السيد عامر، **نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية الأسس والتطبيقات والقضايا**، الجزء الأول، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2018، ص ص152-153 .

[2] Hair Jr. Joseph F, et al, **op.cit**, p62.

[3] حامد حسين علي حمد، **طرق إزالة أثر القيم المتطرفة على نموذج الانحدار الخطي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019، ص39.

[4] هار جوزيف ف، وآخرون، **الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)**، ترجمة زكريا بلخامسة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الأردن، 2020، ص93.

الفرع الثالث: شروط التحليل العاملي التوكيدي

يؤكد(*Hair & al*) على ضرورة توفر شرطين أساسيين لإجراء التحليل العاملي التوكيدي وهما كفاية عينة الدراسة والتوزيع الطبيعي للبيانات.

1. اختبار كفاية حجم العينة المدروسة: بالرغم من تجاوز حجم العينة الحد الأدنى الذي اقترحة (*Hair & al*) - حجم العينة أكبر من 100 مفردة -، إلا أنه سيتم التأكد منها أيضا من خلال تحليل كايزر مايو أولكين *KMO*، واختبار برتليت *Bartelett*، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (3-14): اختبار *KMO* و*Bartelett*

قيمة *KMO*		0.85
إختبار *Bartelett*	**قيمة كاي تربيع**	7700.14
	درجة الحرية	1225
	الدلالة الإحصائية	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *spss v.25* (أنظر الملحق رقم:06)

نلاحظ من خلال قراءة نتائج الجدول أعلاه أن حجم العينة كاف لاستخدام التحليل العاملي بما أن قيمة *KMO* بلغت (0.85) وهي قيمة ممتازة إذ كلما اقتربت من الواحد كانت أفضل، بالإضافة إلى معنوية الدلالة الإحصائية لاختبار ***Bartelett*** الذي يشترط أن يكون دالا وهو ما تحقق في دراستنا.

2. اختبار اعتدالية البيانات: إن من أهم الافتراضات التي تقوم عليها النمذجة بالمعادلات البنائية *SEM* هي خضوع المتغيرات المراد دراستها للتوزيع الطبيعي، حيث يؤكد *(Hair & al*) على ضرورة توافر التوزيع الطبيعي في العينات التي يقل عددها عن 50 حالة، وذلك لاحتمال وجود تأثير كبير على طبيعة البيانات، فيما تتضاءل فعالية هذا التأثير في العينات التي يزيد عددها عن 200 حالة مشاهدة [1]، وعلى اعتبار أن عينة الدراسة فاق عددها 250 حالة مما يجعلها استنادا للقاعدة السابقة تميل لأن تتوزع التوزيع الطبيعي.

- **اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات العدالة التنظيمية:** للتحقق من هذا الشرط تم الاعتماد على معاملي الإلتواء *Skewness*، والتفلطح *Kurtosis* ، بحيث يشترط أن تكون الفقرات ضمن المجال [-1.96، +1.96][2] وباستخدام البرنامج الإحصائي *SPSS v.25* لإجراء هذا الاختبار تم الحصول على النتائج التالية:

[1] Hair Jr. Joseph F et al**, op.cit**, p100.
[2] **Ibid**., p96.

الجدول (3-15): اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات العدالة التنظيمية

الأبعاد	الرمز	معامل الإلتواء	معامل التفلطح
العدالة التوزيعة	DJ1	0.51-	0.88-
	DJ2	0.65-	0.58-
	DJ3	0.63-	0.45-
	DJ4	0.54-	0.42-
العدالة الإجرائية	PJ5	0.14-	1.06-
	PJ6	0.13-	1.03-
	PJ7	0.44-	0.85-
	PJ8	0.46-	0.65-
	PJ9	0.35-	0.74-
العدالة التفاعلية	IJ10	0.74-	0.38-
	IJ11	0.59-	0.55-
	IJ12	0.40-	0.74-
	IJ13	0.42-	0.72-
	IJ14	0.52-	0.64-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات*spss v.25* (أنظر الملحق رقم:06)

تشير نتائج الجدول اعلاه إلى أن جميع قيم أبعاد العدالة التنظيمية تقع ضمن النطاق المسموح به للحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي ±1.96 < *Kurtosis & Skewness* بنسبة خطأ (P=0.05)، بحيث تراوحت القيم المتحصل عليها لمعامل الالتواء بين (0.74-) و(0.13-)، ولمعامل التفلطح بين (1.06-) و(0.38-)، وعليه فهي تدعم افتراض اتباع بيانات متغير العدالة التنظيمية التوزيع الطبيعي.

- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الثقة التنظيمية: يبين الجدول أدناه معاملات الإلتواء *Skewness*، والتفلطح *Kurtosis* لبيانات الثقة التنظيمية، وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي *SPSS v.25* تم إجراء هذا الاختبار والنتائج المحصل عليها موضحة كالتالي:

الجدول (3-16): اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات الثقة التنظيمية

الأبعاد	الرمز	معامل الإلتواء	معامل التفلطح
الثقة في المشرفين	TS 1	0.62-	0.42-
	TS 2	0.51-	0.46-
	TS 3	0.58-	0.49-
	TS 4	0.61-	0.43-
	TS 5	0.61-	0.08-
الثقة في زملاء العمل	TCW 6	0.93-	0.52-
	TCW 7	0.93-	0.40-
	TCW 8	0.88-	0.21-
	TCW 9	1.18-	1.17+
	TCW 10	0.64-	0.08-
الثقة في إدارة المنظمة	TM 11	0.38-	0.46-
	TM 12	0.37-	0.46-
	TM 13	0.26-	0.85-
	TM 14	0.43-	0.45-
	TM 15	0.28-	0.47-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *spss v.25* (أنظر الملحق رقم:06)

تشير نتائج الجدول اعلاه إلى أن جميع قيم أبعاد الثقة التنظيمية تقع ضمن النطاق المسموح به للحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي ±1.96 < *Kurtosis & Skewness* بنسبة خطأ (P=0.05)، بحيث تراوحت القيم المتحصل عليها لمعامل الالتواء بين (1.18-) و(0.26-)، ولمعامل التفلطح بين(0.85-) و(+1.17)، وعليه فهي تدعم افتراض اتباع بيانات متغير الثقة التنظيمية التوزيع الطبيعي.

- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مستويات الصراع التنظيمي: يبين الجدول أدناه معاملات الإلتواء *Skewness*، والتفلطح *Kurtosis* لبيانات مستويات الصراع التنظيمي، وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي *SPSS v.25* تم إجراء هذا الاختبار والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول ادناه:

الجدول (3-17): اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات مستويات الصراع التنظيمي

الأبعاد	الرمز	معامل الإلتواء	معامل التفلطح
الصراع على مستوى الفرد	CI 1	0.16-	0.87-
	CI 2	0.05+	0.75-
	CI 3	0.21+	0.16-
	CI 4	0.20-	0.94-
	CI 5	0.10-	0.90-
الصراع بين الأفراد	CBI 6	0.21-	0.65-
	CBI 7	0.27-	0.84-
	CBI 8	0.21+	0.78-
	CBI 9	0.10+	0.99-
	CBI 10	0.29+	0.95-
	CBI 11	0.10+	0.90-
الصراع بين الفرد والجماعة	CIG12	0.06-	0.74-
	CIG13	0.19-	0.66-
	CIG14	0.02+	0.84-
	CIG15	0.01-	0.93-
	CIG16	0.23+	0.83-
الصراع بين الجماعات	CBG17	0.10+	0.82-
	CBG18	0.03+	0.86-
	CBG19	0.09-	0.79-
	CBG20	0.11-	0.69-
	CBG21	0.05-	0.72-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات ***spss v.25*** (أنظر الملحق رقم:06)

تشير نتائج الجدول اعلاه إلى أن جميع قيم أبعاد مستويات الصراع التنظيمي تقع ضمن النطاق المسموح به للحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي *Kurtosis & Skewness* < ±1.96 بنسبة خطأ (P=0.05)، بحيث تراوحت القيم المتحصل عليها لمعامل الالتواء بين (0.27-) و(0.29)، ولمعامل التفلطح بين (0.99-) و(0.16-)، وعليه فهي تدعم افتراض اتباع بيانات متغير مستويات الصراع التنظيمي التوزيع الطبيعي.

المبحث الرابع: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

إن التحليل العاملي يعتبر بمثابة تفسير للبيانات، والإجابة على سؤال هام وهو لماذا وكيف ارتبطت مجموعة من المتغيرات وأبعادها في مجتمع الدراسة؟، ويتم ذلك من خلال التأكد من مدى مطابقة أبعاد النموذج مع البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة حول تلك الأبعاد، وتحديد طبيعة العلاقة بين الأبعاد والفقرات المعبرة عنها، ومدى قدرة هذه الأخيرة على التعبير عن كل بعد، وتصفية كل بعد من أخطاء القياس، وذلك بهدف الوصول إلى نموذج يحاكي الواقع، ويمتاز بالبساطة والكفاءة في نفس الوقت.

المطلب الأول: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير العدالة التنظيمية

يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد صحة نموذج القياس واختباره، باتباع مجموعة من الاجراءات، واعتمد في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الاحصائي*AMOS.v25*، ويمكن توضيح التحليل العاملي التوكيدي للنموذج المقترح لمتغير العدالة التنظيمية على النحو التالي

الفرع الأول: اختبار نموذج قياس العدالة التنظيمية

إن اختبار أي نموذج باستخدام التحليل العاملي التوكيدي يتم وفق خطوات معينة للتأكد من مدى صلاحية النموذج النظري وجودة مطابقته لبيانات العينة المدروسة، وسيتم اختبار نموذج قياس العدالة التنظيمية المقترح وفقا للمراحل المنهجية التالية:

1. **توصيف نموذج قياس العدالة التنظيمية المقترح:** تم وصف نموذج قياس[1] العدالة التنظيمية المقترح على أنه مفهوم عام مكون من ثلاثة أبعاد أو متغيرات كامنة مترابطة فيما بينها ارتباطا موجبا، والذي حظي بدعم نظري قوي وهي:

- **متغير العدالة التوزيعية *(DJ)*** الذي يفترض أن يقاس من خلال الفقرات (*DJ1, DJ2, DJ3, DJ4*)، وكل متغير مقاس موصول هو الآخر بخطأ القياس الخاص به *(e1, e2, e3, e4)*؛
- **متغير العدالة الإجرائية *(PJ)*** الذي يفترض أن يقاس من خلال الفقرات *(PJ5, PJ6, PJ7, PJ8, PJ9)*، وكل متغير مقاس موصول هو الآخر بخطأ القياس الخاص به *(e5, e6, e7, e8, e9)*؛
- **متغير العدالة التفاعلية *(IJ)*** وهو الآخر يفترض أن يقاس من خلال الفقرات التالية (*IJ10, IJ11, IJ12, IJ13, IJ14*) ، وكل متغير مقاس موصول هو الآخر بخطأ القياس الخاص به (*e10, e11, e12,e13, e14*)

[1] **نموذج القياس:** هو ذلك الجزء من نموذج المعادلة البنائية، والذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة ومؤشراتها، حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات) وغير المشاهدة (الكامنة)، كما يصف أيضا صدق وثبات المتغيرات المشاهدة أي أنه يربط المؤشرات بالعامل الكامن.

2.تعيين نموذج قياس العدالة التنظيمية المقترح: يتم تعيين نموذج القياس من خلال تحديد قيمة درجة الحرية، وبعد اخضاع النموذج السابق للتحليل العاملي التوكيدي بواسطة البرنامج الإحصائي *AMOS.v25* تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول (3-18): تعيين نموذج قياس العدالة التنظيمية المقترح

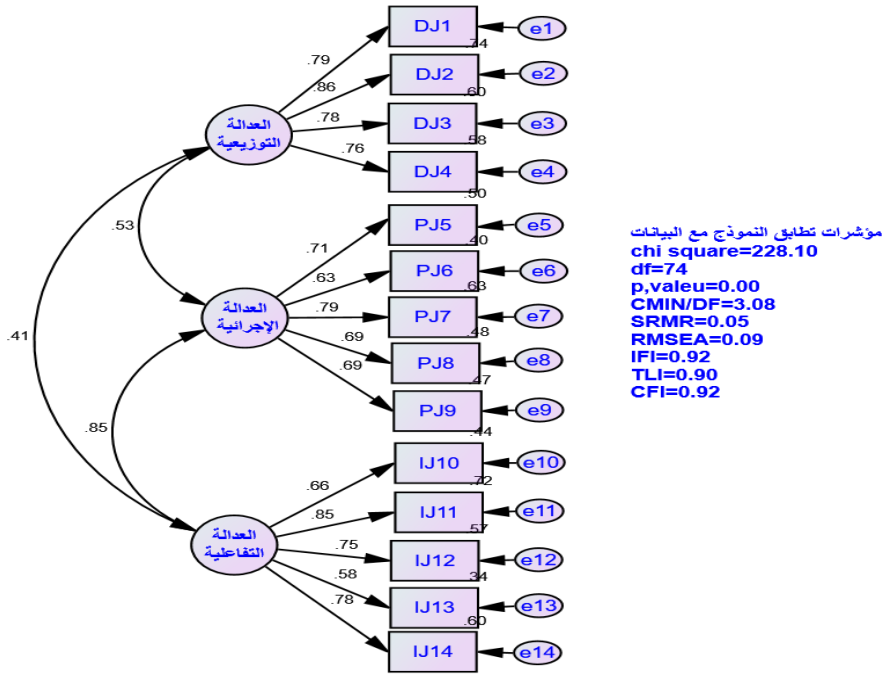
المعلومات المتوفرة في البيانات	المعلومات التي يحتاجها النموذج النظري	درجات الحرية *DF*
(105+)	(31+)	(74+)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *AMOS.v25* (أنظر الملحق رقم :07)

من خلال الجدول (3-18) وبعد قراءة نتائج التحليل أن نموذج قياس العدالة التنظيمية المقترح **متعدي التعيين *over identified*** بما أن المعلومات المتوفرة في البيانات أكبر من المعلومات التي يحتاجها النموذج النظري، وهذا ما تترجمه درجة الحرية الموجبة ***DF*** والمقدرة بـ (+74)، وهي أفضل حالة يكون عليها النموذج قيد الدراسة، مما يؤكد جاهزيته وقابليته للتحليل.

3.تقدير نموذج قياس العدالة التنظيمية المقترح: بعد رسم النموذج وتسمية المتغيرات الكامنة والمقاسة وتحديد معناها ودلالتها تحصلنا على نموذج قياس العدالة التنظيمية المقترح بكل أبعاده وعلاقاته ومتغيراته كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل (3-3): نموذج قياس العدالة التنظيمية المقترح



المصدر: من مخرجات برنامج *AMOS.v25*

بالرجوع إلى الشكل (3-3) يتضح أن جميع الأبعاد تتشبع على عواملها بقيم جيدة تفوق (60%)، عدا البعد *(IJ13)*، كما توضحه معاملات الارتباط من خلال قيم أوزان الانحدار المعيارية في الشكل، وهي جميعها دالة عند مستوى معنوية 0.05 **(أنظر الملحق رقم:07)**

4. اختبار جودة نموذج قياس العدالة التنظيمية المقترح: من أجل اختبار مدى مطابقة نموذج القياس المقترح مع نموذج القياس المفترض لبيانات العينة، تم الاعتماد العديد من المؤشرات لتقدير حسن المطابقة مصنفة في ثلاث مجموعات (مؤشرات المطابقة المطلقة، مؤشرات المطابقة المقارنة أو التزايدية، مؤشرات المطابقة الاقتصادية) كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (3-19): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج قياس العدالة التنظيمية المقترح

المؤشر	الاصطلاح	محك القبول	القيمة المحسوبة	الحكم
مؤشرات المطابقة المطلقة *Absolute fit*: درجة تمثيل الواقع				
χ^2 أو *CMIN*	مربع كاي تربيع *P=00*	أن لا يكون دالا	228.10	**دال احصائيا**
DF	الدلالة الإحصائية للمطابقة القريبة	DF≥0	74	**جيدة**
NC =CMIN/DF	مؤشر حجم العينة الحرج	[1-5]	3.08	**مطابقة جيدة**
SRMR	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	≥ 0.08	0.05	**مطابقة جيدة**
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	≥ 0.08	0.09	**عدم تطابق**
مؤشرات التزايدية التدريجية *Incremental fit*: درجة الاسهام				
IFI	مؤشر المطابقة المتزايد	> 0.90	0.92	**مطابقة جيدة**
TLI	مؤشر تاكر- لويس	> 0.90	0.90	**مطابقة مقبولة**
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	> 0.90	0.92	**مطابقة جيدة**
مؤشرات المطابقة الدنيا (الاقتصادية) *Parsimonious fit*: الاقتصاد في عدد المتغيرات والعلاقات				
NC =CMIN/DF	مؤشر حجم العينة الحرج	[1-5]	3.08	**مطابقة جيدة**
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	≥ 0.08	0.09	**عدم تطابق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *AMOS.v25* (أنظر الملحق رقم:07)

يلخص الجدول(3-19) أعلاه قيم مؤشرات المطابقة التي تقيس مدى مطابقة بيانات النموذج النظري للبيانات الواقعية، ويلاحظ أن نموذج القياس المقترح من حيث مؤشرات المطابقة المطلقة بلغ مربع كاي *Chi square* قيمة (228.10) وبدرجة حرية *DF* (74) وهو دال إحصائيا، ونظرا لكونه يتأثر بحجم العينة لا يؤخذ به، ويتم الاعتماد على مؤشر حجم العينة الحرج*NC* التي تقع في مجال المطابقة الجيدة، بالإضافة إلى مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية *SRMR* الذي بلغ (0.05) وحسب مدلول هذه المؤشر تدل

على المطابقة الجيدة، في حين نجد الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب *RMSEA* تجاوز القيمة المعيارية (0.08) وهذا دليل على المطابقة غير الجيدة، مما يؤثر على دقة النموذج في تمثيل الواقع.

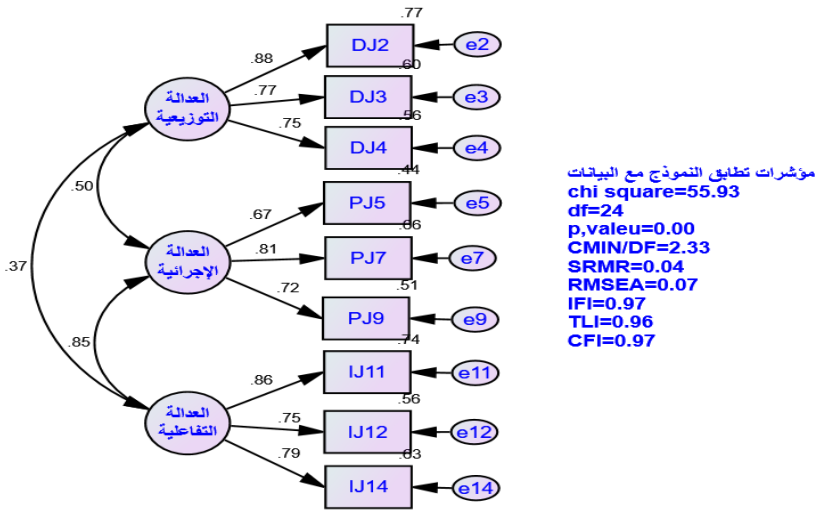
أما فيما يتعلق بمؤشرات المطابقة الدنيا فنجد عدم توفر شرط المطابقة لمؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب *RMSEA* مما يعني أن النموذج غير متوازن من حيث عدد المتغيرات والعلاقات فيما بينها، وهذا ما يؤثر على قياس مفهوم العدالة التنظيمية .

ومن حيث المؤشرات المقارنة أو التزايدية فيلاحظ أن نموذج القياس جيد بتوفر شروط المطابقة لكل من مؤشر المطابقة المقارن *CFI* وهو من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة، ومؤشر تاكر– لويس *TLI*، ومؤشر المطابقة المتزايد *IFI* ، *مما يعني* أن نموذج القياس احصائيا يبتعد كثيرا عن النموذج الصفري الذي لا توجد فيه أي علاقات بين متغيراته، وهذا ما يؤكد أن النموذج له اسهام كبير في تمثيل الواقع.

ونظرا لعدم توفر شرط المطابقة المطلقة والمطابقة الدنيا نستنتج عدم قدرة النموذج المقترح على تمثيل البيانات المجمعة من الواقع خاصة مؤشر *RMSEA* الذي يعتبر من أهم المؤشرات فعالية وأداء، مما يؤكد أن النموذج يحتاج إلى تعديل.

5. تعديل نموذج قياس العدالة التنظيمية المقترح: بهدف الوصول بالنموذج المقترح إلى مطابقة جيدة، قمنا بمجموعة من التعديلات لحل الإشكاليات التي تتخلل بعض أجزاء النموذج، وبالاعتماد على قيم تشبعات الفقرات وعلى مصفوفة ارتباط أخطاء القياس تم حذف الفقرات *(DJ1, PJ6, PJ8, IJ10, IJ13)* التي قل مستوى تشبعها عن (0.06) وتجاوز خطأ قياسها قيمة (02.00) الناتج عن التقارب بين مفاهيم بعض الفقرات، وبعد عملية التعديل تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل (3–4): نموذج قياس العدالة التنظيمية بعد التعديل



المصدر: من مخرجات برنامج *AMOS v.25*

يوضح الشكل (3-4) تقدير نموذج قياس العدالة التنظيمية المعدل، وتشبعات الفقرات على أبعادها، والارتباطات بين الأبعاد المختلفة للنموذج بعد اجراء التعديل المقترح من قبل البرنامج من أجل تحسين مؤشرات المطابقة.

واستنادا إلى قيمة درجات الحرية *DF* المقدرة في نموذج قياس العدالة التنظيمية المعدل بعد اخضاعه للتحليل العاملي التوكيدي والتي بلغت **(24)**، وباعتبارها قيمة موجبة فإن النموذج يعتبر **متعدد التعيين** ويحتوي على وفرة في البيانات بهدف اختباره.

وبقراءة التشبعات في الشكل (3-4) يتضح أن جميع الفقرات تتشبع على عواملها بقيم جيدة تفوق (60%) كما توضحه معاملات الارتباط من خلال قيم أوزان الانحدار المعيارية في الشكل، وهي جميعها دالة عند (0.05) **(أنظر الملحق رقم :08)**.

وللحكم على جودة نموذج القياس المعدل فإنه لابد من اختبار مؤشرات جودة مطابقة النموذج المعدل لبيانات العينة المدروسة، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (3-20): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج قياس العدالة التنظيمية قبل وبعد التعديل

نموذج القياس	χ^2 مربع كاي		*NC = CMIN/DF*	*SRMR*	*RMSEA*	*IFI*	*TLI*	*CFI*	*NC = CMIN/DF*	*RMSEA*
	DF	***P***								
محك القبول	**≥0**	**لا يكون دالا**	**[5-1]**	**≥ 0.08**	**≥ 0.08**	**< 0.90**	**< 0.90**	**< 0.90**	**[5-1]**	**≥ 0.08**
المقترح	74	0.00	3.08	0.05	0.09	0.92	0.90	0.92	3.08	0.09
المعدل	24	0.00	2.33	0.04	0.07	0.97	0.96	0.97	2.33	0.07
الحكم	**مطابقة جيدة**	**دال احصائيا**	**مطابقة جيدة**	**مطابقة جيدة**	**مطابقة جيدة**	**مطابقة جيدة**	**مطابقة جيدة**	**مطابقة جيدة**	**مطابقة جيدة**	**مطابقة جيدة**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *AMOS.v25* (أنظر الملحق رقم:08).

بين الجدول (3-20) أعلاه نتائج جودة مؤشرات المطابقة التي تسمح بالكشف على مدى جودة المطابقة بين البيانات الحقيقية وما يولده نموذج القياس من بيانات، حيث تشير المؤشرات إلى وجود مطابقة جيدة ومقبولة لنموذج القياس المعدل، وذلك بعد التحسن في أغلب مؤشرات المطابقة بعد تعديل النموذج، فنجد أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب *RMSEA* والذي يعتبر من أفضل مؤشرات جودة المطابقة انخفضت مقارنة بقيمتها السابقة بحيث أصبحت تساوي (0.07)، وهذا ما يدعمه مؤشر حجم العينة الحرج

NC، ومؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية *SRMR* اللتان تنتميان إلى مجال المطابقة الممتاز، مما يؤكد استفاء النموذج النظري شرط تمثيله للواقع بشكل ممتاز.

أيضا النموذج جيد من حيث مؤشرات المطابقة الدنيا التي كلها تقع في المجال الممتاز، مما يؤكد أن النموذج متوازن من حيث عدد المتغيرات والعلاقات.

أما فيما يتعلق بمؤشرات المطابقة التزايدية أو المقارنة كلها أكبر من 0.90، مما يعني أن النموذج له اسهام كبير في تمثيل الواقع.

الفرع الثاني: اختبار الصدق البنائي لنموذج قياس العدالة التنظيمية المعدل

بعد التأكد من استيفاء النموذج لمؤشرات المطابقة اللازمة، ننتقل إلى مرحلة اختبار الصدق البنائي للمقياس اعتمادا على صدق التقارب وصدق التمايز.

1. صدق التقارب *Convergent validity*: يشير صدق التقارب إلى افتراض أن مجموعة من الفقرات تمثل العامل ذاته إذا كانت نسبة الارتباطات عالية ولا تمثل عاملا آخر، ومن أدلته (نسبة التحميل أو التشبع **(0.5-0.7-0.9)**، التباين المستخلص ***AVE*** **>0.50**، الثبات المركب ***CR*>0.70**)[1]، وعرض النتائج ملخصة في الجدولين التاليين:

الجدول (3-21): تقديرات تشبعات ودلالات فقرات نموذج قياس العدالة التنظيمية المعدل

التشبعـــــــات			الدرجة غير المعيارية	الدرجة المعيارية	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرجة C.R.	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	<---	*DJ2*	1.263	0.878	0.102	12.434	***
العدالة التوزيعية	<---	*DJ3*	1.065	0.773	0.090	11.835	***
العدالة التوزيعية	<---	*DJ4*	1.000	0.749			
العدالة الاجرائية	<---	*PJ5*	0.962	0.667	0.099	9.735	***
العدالة الإجرائية	<---	*PJ7*	1.226	0.813	0.107	11.506	***
العدالة الإجرائية	<---	*PJ9*	1.000	0.715			
العدالة التفاعلية	<---	*IJ11*	1.115	0.862	0.078	14.272	***
العدالة التفاعلية	<---	*IJ12*	0.903	0.747	0.073	12.386	***
العدالة التفاعلية	<---	*IJ14*	1.000	0.749			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *AMOS.v25* (أنظر الملحق رقم :09)

[1] أيمن سليمان القهوجي، فريال محمد أبو عواد، **مرجع سبق ذكره**، ص65

الجدول (3-22): صدق التقارب والتمايز لنموذج قياس العدالة التنظيمية المعدل

	الثبات المركب CR	التباين المستخلص AVE	MSV	MaxR(H)	العدالة التفاعلية	العدالة الإجرائية	العدالة التوزيعية
العدالة التفاعلية	0.844	0.644	0.723	0.854	**0.802**		
العدالة الإجرائية	0.777	0.539	0.723	0.792	0.850	**0.734**	
العدالة التوزيعية	0.843	0.643	0.249	0.860	0.368	0.499	**0.802**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على *Master validity plugin في برنامج AMOS.v25* (أنظر الملحق رقم:09)

من خلال قراءة نتائج الجدول (3-21) يتضح أن قيم تشبعات الفقرات لكل بعد جميعها كانت عالية وتفوق (0.50) وهي دالة إحصائيا، كما يفيد الجدول أن كل اوزان الانحدار المعيارية لم تتجاوز الواحد مما يؤكد أن النموذج يخلو من الارتباطات غير المنطقية، وأن القيم الحرجة وقيم الخطأ المعياري كلها أكبر من الصفر وهذا ما يحسب لصالح نموذج القياس.

كما نلاحظ من الجدول (3-22)* أن كل العوامل لها تباين مستخلص *AVE* أكبر من (0.50) مما يعني أن كل المتغيرات الكامنة في النموذج تشرح أكثر من (50%) من تباين المؤشرات التابعة لها، وتم الحكم على الثبات الموجود في كل بعد من خلال تقدير معامل الثبات المركب *CR* الذي يعتبر أكثر دقة من معامل ألفا كرونباخ التي تجاوزت كلها القيمة المحددة بـ (0.70)، مما يؤكد أن جميع الابعاد تمتاز بثبات عال وممتاز، ومن خلال الأدلة السابقة يتضح أن نموذج قياس العدالة التنظيمية المعدل يتميز بصدق تقارب عال وممتاز.

2. صدق التمايز *Discriminant Validity* : يشير صدق التمايز إلى افتراض أن مجموعة من الفقرات لا تمثل العامل الذي لا تنتمي إليه إلا إذا كانت نسبة الارتباطات ضعيفة، ومن أدلتها معيار فورنل- لاركر (التباين مستخلص *AVE* أعلى من التباين المشترك) [2]

وبالرجوع إلى الجدول (3-22)، ومن خلال المقارنة بين قيم التباين مستخلص وقيم التباين المشترك، نلاحظ أن قيم التباين المستخلص *AVE* قد تجاوزت قيم تباينها المشترك في بعد العدالة التوزيعية، بمعنى أن الارتباطات بين العوامل كانت أقل من قيم *AVE* ، بالإضافة إلى حساب قيمة أقصى التباين المشترك *MSV* (*Maximum Shared Variance*) التي يجب أن تكون أقل من قيمة AVE^2 وهو ما تحقق في بعد العدالة

**للحصول على قيم الجدول(3-22) تم الاستعانة بموقع *Statwiki* لأن برنامج *AMOS* لا يعط حسابات مباشرة لقيم الجدول، ويوفر الموقع تطبيقا يعمل ببرنامج *Excel* تم إدخال البيانات الخاصة بكل اختبار من الاختبارات الواردة في الجدول ليُقوم باستخراج النتائج والمصفوفة كما يوفر إضافة *Plugin* يسمى *Master validity* تم تثبيتها مباشرة على برنامج *AMOS* لحساب الاختبارات بشكل مباشر.

[2] أيمن سليمان القهوجي، فريال محمد أبو عواد، **مرجع سبق ذكره**، ص129.

التوزيعية، أما في بعدي العدالة الاجرائية والتفاعلية نلاحظ قيم التباين المستخلص كانت أقل من قيم التباين المشترك، نظرا لتقارب المفهومين وهذا ما تم الاشارة إليه في الجانب النظري للدراسة.

وبعد فحص النموذج المعدل وتشبعات الفقرات على عواملها، وتقدير مؤشرات المطابقة للنموذج وتحقيق جودتها، بالإضافة إلى تمتعه بقدر كبير من صدق التقارب والتمايز وكذلك بمستوى مرتفع من الثبات، يتضح أن نموذج قياس العدالة التنظيمية المعدل مطابق للبيانات المأخوذة من عينة قدرها 262 مفردة، وهذا ما يجعل النموذج صالحا لإدراجه ضمن النموذج البنائي المقترح للبحث.

المطلب الثاني: التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس الثقة التنظيمية

يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد صحة نموذج القياس واختباره، باتباع مجموعة من الاجراءات، واعتمد في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الاحصائي*AMOS.v25*، ويمكن توضيح التحليل العاملي التوكيدي للنموذج المقترح لمتغير الثقة التنظيمية على النحو التالي

الفرع الأول: اختبار نموذج قياس الثقة التنظيمية

تم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من مدى صلاحية النموذج النظري لقياس الثقة التنظيمية، وجودة مطابقته لبيانات العينة المدروسة وفقا للمراحل التالية:

1. توصيف نموذج قياس الثقة التنظيمية المقترح: إن التحليل العاملي يتطلب وجود اطار نظري مسبق واضح المعالم انطلاقا من مسلمات تستمد من أطر نظرية واضحة، وبناء عليه تم وصف نموذج القياس المقترح الذي يجسد الثقة التنظيمية ***(OT)*** على أنها بنية مفاهيمية مشكلة من ثلاثة ابعاد أي ثلاث متغيرات كامنة مرتبطة فيما بينها وهي:

- **متغير الثقة في المشرفين *(TS)*:** الذي يفترض أن يقاس من خلال الفقرات (*TS1, TS2, TS3, TS4, TS5*)، وكل متغير مقاس موصول هو الآخر بخطأ القياس الخاص به *(e15, e16, e17, e18, e19)*؛
- **متغير الثقة في زملاء العمل *(TCW)*:** يفترض أن يقاس من خلال الفقرات *(TCW6, TCW7, TCW8, TCW9, TCW10)*، وكل متغير مقاس موصول هو الآخر بخطأ القياس الخاص به *(e20, e21, e22, e23, e24)*؛
- **متغير الثقة في إدارة المنظمة *(TM)*:** يفترض أن يقاس من خلال الفقرات التالية *(TM11, TM12, TM13, TM14, TM15)* ، وكل متغير مقاس موصول هو الآخر بخطأ القياس الخاص به *(e25, e26, e27, e28, e29)*؛

2.تعيين نموذج قياس الثقة التنظيمية المقترح: يتم تعيين نموذج القياس من خلال تحديد قيمة درجة الحرية، وبعد اخضاع النموذج السابق للتحليل العاملي التوكيدي بواسطة البرنامج الإحصائي *AMOS.v25* تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول (3-23): تعيين نموذج قياس الثقة التنظيمية المقترح

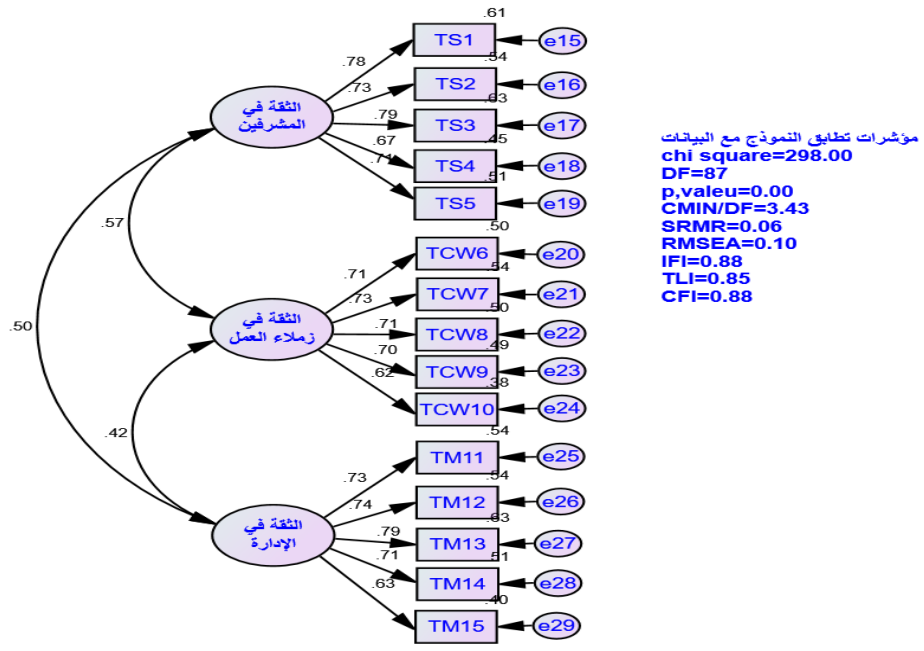
المعلومات المتوفرة في البيانات	المعلومات التي يحتاجها النموذج النظري	درجات الحرية *DF*
(120+)	(33+)	(87+)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *AMOS.v25* (أنظر الملحق رقم: 10)

تبين من خلال الجدول (3-23) وبعد قراءة نتائج التحليل أن نموذج قياس الثقة التنظيمية المقترح **متعدي التعيين *over identified*** بما أن المعلومات المتوفرة في البيانات أكبر من المعلومات التي يحتاجها النموذج النظري، وهذا ما تترجمه درجة الحرية الموجبة ***DF*** والمقدرة بـ (+87)، وهي أفضل حالة يكون عليها النموذج قيد الدراسة، مما يؤكد جاهزيته وقابليته للتحليل.

3.تقدير نموذج قياس الثقة التنظيمية المقترح: بعد رسم النموذج وتسمية المتغيرات الكامنة والمقاسة وتحديد معناها ودلالتها تحصلنا على نموذج قياس الثقة التنظيمية المقترح بكل أبعاده وعلاقاته ومتغيراته كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل (3-5): نموذج قياس الثقة التنظيمية المقترح



المصدر: من مخرجات برنامج *AMOS v.25*

وبقراءة التشبعات في الشكل (3-5) يتضح أن جميع الفقرات تتشبع على عواملها بقيم جيدة تفوق (60%) كما توضحه معاملات الارتباط من خلال قيم أوزان الانحدار المعيارية في الشكل، وهي جميعها دالة عند مستوى معنوية (0.05) **(أنظر الملحق رقم :10)**

4. اختبار جودة نموذج قياس الثقة التنظيمية المقترح: من أجل اختبار مدى مطابقة نموذج القياس المقترح مع نموذج القياس المفترض لبيانات العينة، تم الاعتماد على مؤشرات المطابقة المطلقة، ومؤشرات المطابقة المقارنة أو التزايدية، والمؤشرات الدنيا أو الاقتصادية، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (3-24): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج قياس الثقة التنظيمية المقترح

المؤشر	الاصطلاح	محك القبول	القيمة المحسوبة	الحكم
مؤشرات المطابقة المطلقة *Absolute fit*: درجة تمثيل الواقع				
χ^2 أو *CMIN*	مربع كاي تربيع *P=00*	أن لا يكون دالا	**298.00**	**دال احصائيا**
DF	الدلالة الإحصائية للمطابقة القريبة	DF≥0	**87**	**جيدة**
NC =CMIN/DF	مؤشر حجم العينة الحرج	[1-5]	**3.43**	**مطابقة جيدة**
SRMR	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	0.08 ≥	**0.06**	**مطابقة جيدة**
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	0.08 ≥	**0.10**	**عدم تطابق**
مؤشرات التزايدية التدريجية *Incremental fit*: درجة الاسهام				
IFI	مؤشر المطابقة المتزايد	0.90 <	**0.88**	**عدم تطابق**
TLI	مؤشر تاكر – لويس	0.90 <	**0.85**	**عدم تطابق**
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	0.90 <	**0.88**	**عدم تطابق**
مؤشرات المطابقة الدنيا (الاقتصادية) *Parsimonious fit*: الاقتصاد في عدد المتغيرات والعلاقات				
NC =CMIN/DF	مؤشر حجم العينة الحرج	[1-5]	**3.43**	**مطابقة جيدة**
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	0.08 ≥	**0.10**	**عدم تطابق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *AMOS.v25* (أنظر الملحق رقم: 10)

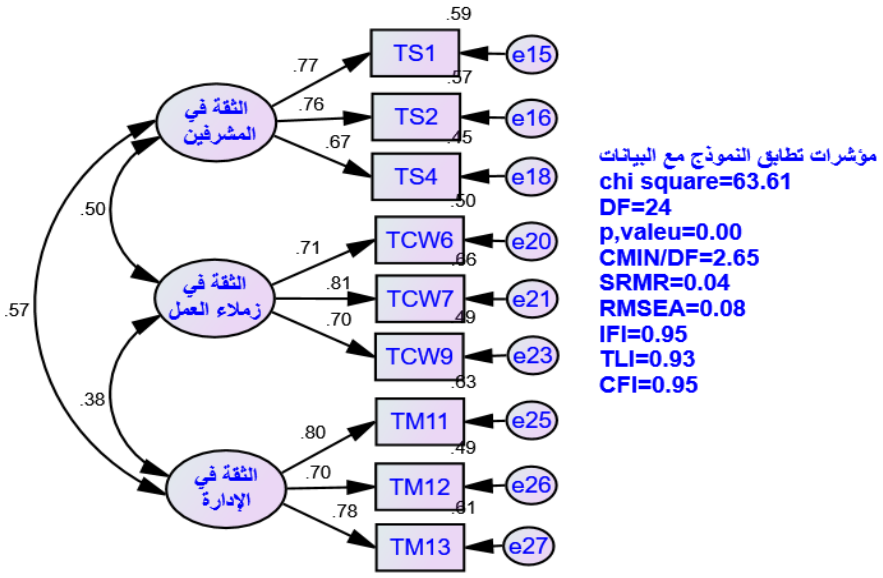
أكدت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس الثقة التنظيمية المقترح أن جل المؤشرات الدالة على جودة المطابقة سيئة وخرجت عن حدود الثقة الدنيا والعليا لمحكات القبول، فنجد من مؤشرات المطابقة المطلقة وأكثرها أهمية مؤشر *RMSEA* أو الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب تجاوز القيمة النموذجية والمحددة بـ (0.08)، مما أثر على دقة جودة النموذج في تمثيل الواقع.

أما فيما يتعلق بمؤشرات المطابقة الدنيا فنجد عدم توفر شرط المطابقة لمؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب *RMSEA* مما يعني أن النموذج غير متوازن من حيث عدد المتغيرات والعلاقات فيما بينها، وهذا ما يحسب لغير صالح النموذج النظري.

في حين نجد مؤشرات المطابقة المقارنة كلها غير محققة، وأكثرها أهمية مؤشر المطابقة المقارن *CFI* يساوي (0.88) كان أقل من القيمة المعيارية (0.90)، بالاضافة إلى مؤشر المطابقة المتزايد *IFI* بلغ قيمة (0.88)، ومؤشر تاكر – لويس *TLI* يساوي (0.85) ويفضل أن تكون أكبر من (0.90)، مما يدل على سوء مطابقة البيانات مع النموذج النظري المفترض، مما يفرض إجراء تعديلات على نموذج القياس.

5. **تعديل نموذج قياس الثقة التنظيمية المقترح:** بهدف الوصول بالنموذج المقترح إلى مطابقة جيدة، قمنا بإجراء مجموعة من التعديلات لحل الإشكاليات التي تتخلل بعض أجزاء النموذج، وبالاعتماد على مصفوفة ارتباط أخطاء القياس اتضح ضرورة حذف الفقرات *(TS3, TS5, TCW8, TCW10, TM14, TM15)* لتجاوز خطأ قياسها قيمة (02.00) الناتج عن التقارب بين مفاهيم بعض الفقرات، وبناء على هذه التعديلات تم التوصل إلى النموذج التالي:

الشكل (3-6): نموذج قياس الثقة التنظيمية بعد التعديل



المصدر: من مخرجات برنامج ***AMOS v.25***

يوضح الشكل (3-6) تقدير نموذج قياس الثقة التنظيمية المعدل، وتشبعات الفقرات على أبعادها والارتباطات بين الأبعاد المختلفة للنموذج بعد اجراء التعديل المقترح من قبل البرنامج من أجل تحسين مؤشرات المطابقة.

واستنادا إلى قيمة درجات الحرية *DF* المقدرة في نموذج قياس الثقة التنظيمية المعدل بعد اخضاعه للتحليل العاملي التوكيدي والتي بلغت **(24)**، وباعتبارها قيمة موجبة فإن النموذج يعتبر **متعدد التعيين** ويحتوي على وفرة في البيانات بهدف اختباره.

وبقراءة التشبعات في الشكل (3-6) يتضح أن جميع الفقرات تتشبع على عواملها بقيم جيدة تفوق (60%) كما توضحه معاملات الارتباط من خلال قيم أوزان الانحدار المعيارية في الشكل، وهي جميعها دالة عند (0.05) **(أنظر الملحق رقم :11)**.

ومن أجل الحكم على صدق مقياس الثقة التنظيمية بعد إجراء التعديل المقترح تم الاطلاع على نتائج مؤشرات جودة المطابقة مثلما هو موضح في الجدول أدناه

الجدول (3-25): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج قياس الثقة التنظيمية قبل وبعد التعديل

نموذج القياس	χ^2 مربع كاي		*NC = CMIN/DF*	*SRMR*	*RMSEA*	*IFI*	*TLI*	*CFI*	*NC = CMIN/DF*	*RMSEA*
	DF	***P***								
محك القبول	**≥0**	**لا يكون دالا**	**[5-1]**	**≥ 0.08**	**≥ 0.08**	**< 0.90**	**< 0.90**	**< 0.90**	**[5-1]**	**≥ 0.08**
المقترح	87	0.00	3.43	0.06	0.10	0.88	0.85	0.88	3.43	0.10
المعدل	24	0.00	2.65	0.04	0.08	0.95	0.93	0.95	2.65	0.08
الحكم	**مطابقة جيدة**	**دال احصائيا**	**مطابقة جيدة**	**مطابقة جيدة**	**مطابقة جيدة**	**مطابقة جيدة**	**مطابقة جيدة**	**مطابقة جيدة**	**مطابقة جيدة**	**مطابقة جيدة**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *AMOS.v25* (أنظر الملحق رقم :11).

يلاحظ من الجدول (3-25) أن كل مؤشرات جودة المطابقة تحسنت ووصلت إلى حدود الثقة لكل مؤشر، وذلك بعد إجراء التعديلات على النموذج، فنجد قيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب *RMSEA* والذي يعتبر من أفضل مؤشرات جودة المطابقة انخفضت مقارنة بقيمتها السابقة بحيث أصبحت تساوي (0.08)، وهذا ما يدعمه مؤشر حجم العينة الحرج *NC*، ومؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية *SRMR* اللتان تنتميان إلى مجال المطابقة الممتاز، وبالتالي النموذج النظري يستوفي شرط تمثيله للواقع بشكل ممتاز.

ويلاحظ أيضا أن مؤشرات المطابقة الاقتصادية أو الدنيا كلها تقع في المجال الممتاز مما يؤكد أن النموذج متوازن من حيث عدد المتغيرات والعلاقات.

أما فيما يتعلق بمؤشرات المطابقة التزايدية أو المقارنة كلها أكبر من 0.90، مما يعني أن النموذج له اسهام كبير في تمثيل الواقع.

الفرع الثاني: اختبار الصدق البنائي لنموذج قياس الثقة التنظيمية المعدل

بعد التأكد من استيفاء النموذج لمؤشرات المطابقة اللازمة، تم تقدير صدق التقارب والتمايز لنموذج قياس الثقة التنظيمية المعدل، والنتائج موضحة في الجدولين أدناه:

الجدول (3-26): تقديرات تشبعات ودلالات فقرات نموذج قياس الثقة التنظيمية المعدل

التشبعـــــــات			الدرجة غير المعيارية	الدرجة المعيارية	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرجة C.R.	مستوى الدلالة
الثقة في المشرفين	<---	*TS1*	1.213	0.766	0.128	9.456	***
الثقة في المشرفين	<---	*TS2*	1.168	0.756	0.124	9.409	***
الثقة في المشرفين	<---	*TS4*	1.000	0.671			
الثقة في زملاء العمل	<---	*TCW6*	1.020	0.706	0.109	9.364	***
الثقة في زملاء العمل	<---	*TCW7*	1.195	0.811	0.123	9.739	***
الثقة في زملاء العمل	<---	*TCW9*	1.000	0.700			
الثقة في إدارة المنظمة	<---	*TM11*	0.936	0.797	0.084	11.116	***
الثقة في إدارة المنظمة	<---	*TM12*	0.834	0.697	0.081	10.267	***
الثقة في إدارة المنظمة	<---	*TM13*	1.000	0.783			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *AMOS.v25* (أنظر الملحق رقم:12)

الجدول (3-27): صدق التقارب والتمايز لنموج قياس الثقة التنظيمية المعدل

	الثبات المركب CR	التباين المستخلص AVE	MSV	MaxR(H)	الثقة في زملاء العمل	الثقة في المشرفين	الثقة في إدارة المنظمة
الثقة في زملاء العمل	0.784	0.549	0.254	0.795	**0.741**		
الثقة في المشرفين	0.776	0.536	0.329	0.781	0.504	**0.732**	
الثقة في الإدارة المنظمة	0.804	0.578	0.329	0.810	0.385	0.574	**0.760**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على *Master validity plugin في برنامج AMOS.v25* (أنظر الملحق رقم :12)

من خلال الجدولين (3-26) نلاحظ ان كل الفقرات لها تشبعات فوق (0.50)، وهي دالة إحصائيا، وأن كل الأبعاد لها ثبات مركب *CR* >0.70، وبمتوسط تباين مستخلص *AVE*>0.50، مما يعني أن كل المتغيرات الكامنة في النموذج تشرح أكثر من (50%) من تباين المؤشرات التابعة لها، في حين كانت كل اوزان الانحدار المعيارية أقل من الواحد مما يؤكد أن النموذج يخلو من الارتباطات غير المنطقية، وأن القيم الحرجة وقيم الخطأ المعياري كلها أكبر من الصفر مما يحسب لصالح النموذج، وهذا دليل على صدق التقارب لنموذج قياس الثقة التنظيمية المعدل.

وفيما يخص صدق التمايز لنموذج قياس الثقة التنظيمية المعدل ومن خلال قراءة نتائج الجدول (3-27) وبمقارنة قيم التباين المستخلص وقيم التباين المشترك ، تبين أن قيم التباين المستخلص *AVE* قد تجاوزت قيم تباينها المشترك، بمعنى أن الارتباطات بين العوامل كانت أقل من قيم *AVE* ، بالإضافة إلى حساب قيمة أقصى التباين المشترك *MSV* التي يجب أن تكون أقل من قيمة AVE^2 وهو ما تحقق فعلا لكل أبعاد نموذج القياس، مما يؤكد الصدق التمايزي لنموذج قياس الثقة التنظيمية المعدل.

وبعد فحص النموذج المعدل وتشبعات الفقرات على عواملها، وتقدير مؤشرات المطابقة للنموذج وتحقيق جودتها، بالإضافة إلى تمتعه بقدر كبير من صدق التقارب والتمايز وكذلك بمستوى مرتفع من الثبات، يتضح أن نموذج قياس الثقة التنظيمية المعدل مطابق للبيانات المأخوذة من عينة قدرها 262 مفردة، وهذا ما يجعل النموذج صالحا لإدراجه ضمن النموذج البنائي المقترح للبحث.

المطلب الثالث: التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي

يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد صحة نموذج القياس واختباره، باتباع مجموعة من الاجراءات، واعتمد في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الاحصائي*AMOS.v25*، ويمكن توضيح التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المقترح على النحو التالي

الفرع الأول: اختبار نموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي

تم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من مدى صلاحية النموذج النظري لقياس مستويات الصراع التنظيمي وجودة مطابقته لبيانات العينة المدروسة، وفقا للمراحل التالية:

1. توصيف نموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المقترح: بناء على أطر نظرية واضحة مستمدة من دراسات سابقة تم توصيف نموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المقترح، والذي يجسد مستويات الصراع التنظيمي *(OC)* على أنها بنية مفاهيمية رباعية الأبعاد أي أربع متغيرات كامنة، ومترابطة فيما بينها، وهي:

- **متغير الصراع على مستوى الفرد *(CI)*:** والذي يفترض أن يقاس من خلال الفقرات *(CI1, CI2, CI3, CI4, CI5)*، وكل متغير مقاس موصول هو الآخر بخطأ القياس الخاص به *(e30, e31, e32, e33, e34)*؛
- **متغير الصراع بين الأفراد *(CBI)*:** والذي يفترض أن يقاس من خلال الفقرات *(CBI6, CBI7, CBI8, CBI9, CBI10, CBI11)*، وكل متغير مقاس موصول هو الآخر بخطأ القياس الخاص به *(e35, e36, e37, e38, e39, e40)*؛

- **متغير الصراع بين الفرد والجماعة *(CIG)*:** والذي يفترض أن ويقاس من خلال الفقرات التالية *(CIG12, CIG13, CIG14, CIG15, CIG16)*، وكل متغير مقاس موصول هو الآخر بخطأ القياس الخاص به *(e41, e42, e43, e44, e45)*؛

- **متغير الصراع بين الجماعات *(CBG)*:** والذي يفترض أن ويقاس من خلال الفقرات التالية *(CBG17, CBG18, CBG19, CBG20, CBG21)* وكل متغير مقاس موصول هو الآخر بخطأ القياس الخاص به *(e46, e47, e48, e49, e50)*.

2. تعيين نموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المقترح: يتم تعيين نموذج القياس من خلال تحديد قيمة درجة الحرية، وبعد اخضاع النموذج السابق للتحليل العاملي التوكيدي بواسطة البرنامج الإحصائي *AMOS.v25* تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول (3-28): تعيين نموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المقترح

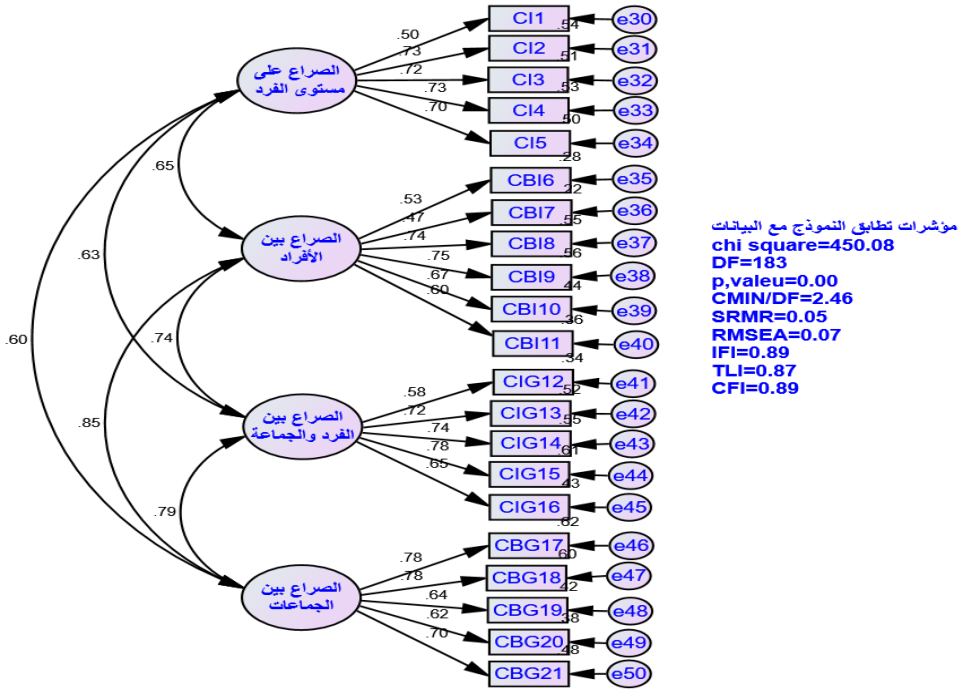
المعلومات المتوفرة في البيانات	المعلومات التي يحتاجها النموذج النظري	درجات الحرية *DF*
(231+)	(48+)	(183+)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *AMOS.v25* (أنظر الملحق رقم: 13)

يتضح من خلال الجدول (3-28) وبعد قراءة نتائج التحليل أن نموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المقترح **متعدي التعيين *over identified*** بما أن المعلومات المتوفرة في البيانات أكبر من المعلومات التي يحتاجها النموذج النظري، وهذا ما تترجمه درجة الحرية الموجبة ***DF*** والمقدرة بـ (+183)، وهي أفضل حالة يكون عليها النموذج قيد الدراسة، مما يؤكد جاهزيته وقابليته للتحليل.

3. تقدير نموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المقترح: بعد رسم النموذج وتسمية المتغيرات الكامنة والمقاسة وتحديد معناها ودلالتها تحصلنا على نموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المقترح بكل أبعاده وعلاقاته ومتغيراته كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل (3-7): نموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المقترح



المصدر: من مخرجات برنامج *AMOS.v25*

وبقراءة التشبعات في الشكل (3-7) يتضح أن جميع الفقرات تتشبع على عواملها بقيم جيدة تفوق (60%) عدا الفقرات *(CI1, CBI6, CBI7, CIG11, CIG12)* كما توضحه معاملات الارتباط من خلال قيم أوزان الانحدار المعيارية في الشكل، وهي جميعها دالة عند مستوى معنوية 0.05 **(أنظر الملحق رقم :13)**

4. **إختبار جودة نموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المقترح:** من أجل اختبار مدى مطابقة نموذج القياس المقترح مع نموذج القياس المفترض لبيانات العينة، تم الاعتماد على مؤشرات المطابقة المطلقة، ومؤشرات المطابقة المقارنة أو التزايدية، مؤشرات المطابقة الاقتصادية، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (3-29): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المقترح

المؤشر	الاصطلاح	محك القبول	القيمة المحسوبة	الحكم
مؤشرات المطابقة المطلقة *Absolute fit*: درجة تمثيل الواقع				
χ^2 أو *CMIN*	مربع كاي تربيع *P=00*	أن لا يكون دالا	450.08	**دال احصائيا**
DF	الدلالة الإحصائية للمطابقة القريبة	DF≥0	183	**جيدة**
NC =CMIN/DF	مؤشر حجم العينة الحرج	[5-1]	2.46	**مطابقة جيدة**
SRMR	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	0.08 ≥	0.05	**مطابقة جيدة**
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	0.08 ≥	0.07	**مطابقة جيدة**
مؤشرات التزايدية التدريجية *Incremental fit*: (درجة الاسهام)				
IFI	مؤشر المطابقة المتزايد	0.90 <	**0.89**	**عدم تطابق**
TLI	مؤشر تاكر- لويس	0.90 <	**0.87**	**عدم تطابق**
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	0.90 <	**0.89**	**عدم تطابق**
مؤشرات المطابقة الدنيا (الاقتصادية) *Parsimonious fit*: الاقتصاد في عدد المتغيرات والعلاقات				
NC =CMIN/DF	مؤشر حجم العينة الحرج	[5-1]	2.46	**مطابقة جيدة**
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	0.08 ≥	0.07	**مطابقة جيدة**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *AMOS.v25* (أنظر الملحق رقم: 13)

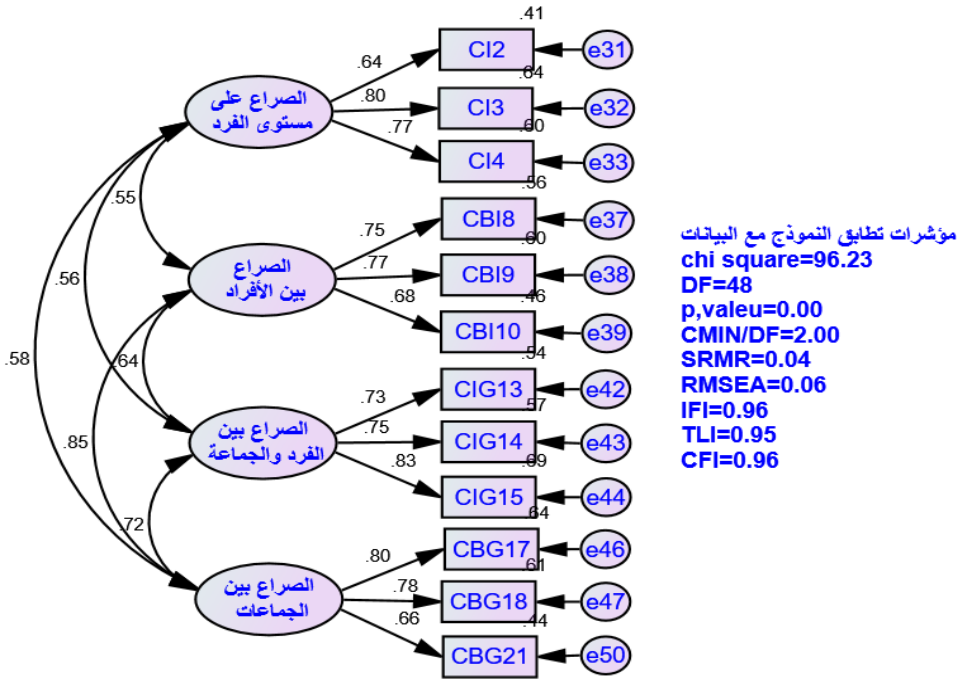
يلخص الجدول أعلاه قيم مؤشرات المطابقة التي تقيس مدى مطابقة بيانات النموذج المقترح لبيانات العينة المدروسة، ويلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن نموذج القياس المقترح من حيث مؤشرات المطابقة المطلقة كلها جيدة عدا ما تعلق بمؤشر كاي تربيع *Chi square* الدال إحصائيا بقيمة (450.08) وبدرجة حرية *DF* (183)، ولا يؤخذ به كونه يتأثر بحجم العينة ، وتم الاعتماد على مؤشر حجم العينة الحرج *NC* التي تقع في مجال المطابقة الجيدة، بالإضافة إلى مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية *SRMR* الذي بلغ (0.05) وحسب مدلول هذا المؤشر تدل على المطابقة الجيدة، في حين نجد الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب *RMSEA* أقل من القيمة المعيارية (0.08) وهذا دليل آخر على المطابقة الجيدة، مما يدل على دقة النموذج في تمثيل الواقع.

أما فيما يتعلق بمؤشرات المطابقة الدنيا فنجد توفر شرط المطابقة لمؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب *RMSEA*، ومؤشر حجم العينة الحرج *NC* مما يعني أن النموذج متوازن من حيث عدد المتغيرات والعلاقات فيما بينها.

ومن حيث مؤشرات المقارنة أو التزايدية فيلاحظ أن نموذج القياس المقترح سيء بعدم توفر شروط المطابقة لكل من مؤشر المطابقة المتزايد *CFI*، ومؤشر تاكر – لويس *TLI*، و مؤشر المطابقة المقارن *CFI* مما يؤثر على درجة اسهام النموذج في تمثيل الواقع، وبالتالي يفترض إجراء تعديلات على نموذج القياس.

5.تعديل نموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المقترح: بهدف الوصول بالنموذج المقترح إلى مطابقة جيدة، قمنا بمجموعة من التعديلات لحل الإشكاليات التي تتخلل بعض أجزاء النموذج، وبالاعتماد على قيم تشبعات الفقرات وكذا بالرجوع إلى مصفوفة ارتباط أخطاء القياس تم حذف الفقرات *(C1, C5, CBI6, CBI7, CIG11, CIG12, CBG16, CBG19, CBG20)* ، التي يقل مستوى تشبعها عن (0.60) وتجاوز خطأ قياسها قيمة (02.00) الناتج عن التقارب بين مفاهيم بعض الفقرات، وبناء على هذه التعديلات تم التوصل إلى النموذج التالي:

الشكل (3-8): نموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي بعد التعديل



المصدر: من مخرجات برنامج *AMOS v.25*

يوضح الشكل (3-8) تقدير نموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المعدل، وتشبعات الفقرات على أبعادها، والارتباطات بين الأبعاد المختلفة للنموذج بعد اجراء التعديل المقترح من قبل البرنامج من أجل تحسين مؤشرات المطابقة.

واستنادا إلى قيمة درجات الحرية *DF* المقدرة في نموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المعدل بعد اخضاعه للتحليل العاملي التوكيدي والتي بلغت **(48)**، وباعتبارها قيمة موجبة فإن النموذج يعتبر **متعدد التعيين** ويحتوي على وفرة في البيانات بهدف اختباره.

وبقراءة التشبعات في الشكل (3-8) يتضح أن جميع الفقرات تتشبع على عواملها بقيم جيدة تفوق (60%) كما توضحه معاملات الارتباط من خلال قيم أوزان الانحدار المعيارية في الشكل، وهي جميعها دالة عند مستوى معنوية 0.05 **(أنظر الملحق رقم :14)**.

ومن أجل الحكم على صدق مقياس مستويات الصراع التنظيمي بعد إجراء التعديل المقترح تم الاطلاع على نتائج مؤشرات جودة المطابقة مثلما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-30): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي قبل وبعد التعديل

نموذج القياس	χ^2 مربع كاي		*NC = CMIN/DF*	*SRMR*	*RMSEA*	*IFI*	*TLI*	*CFI*	*NC = CMIN/DF*	*RMSEA*
	DF	***P***								
محك القبول	**≥0**	**لا يكون دالا**	**[5-1]**	**≥ 0.08**	**≥ 0.08**	**< 0.90**	**< 0.90**	**< 0.90**	**[5-1]**	**≥ 0.08**
المقترح	183	0.00	2.46	0.05	0.07	0.89	0.87	0.89	2.46	0.07
المعدل	48	0.00	2.00	0.04	0.06	0.96	0.95	0.96	2.00	0.06
الحكم	**مطابقة جيدة**	**دالة احصائيا**	**مطابقة جيدة**	**مطابقة جيدة**	**مطابقة جيدة**	**مطابقة جيدة**	**مطابقة جيدة**	**مطابقة جيدة**	**مطابقة جيدة**	**مطابقة جيدة**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *AMOS.v25* (أنظر الملحق رقم :14).

بهذه النتائج يتبين أن كل المؤشرات تشير إلى مطابقة جيدة للنموذج المعدل لمستويات الصراع التنظيمي إذ تشير أغلب مؤشرات المطابقة في الجدول أعلاه إلى وجود مطابقة جيدة وممتازة للنموذج المعدل لبيانات العينة المدروسة، كما نلاحظ التحسن في أغلب مؤشرات المطابقة بعد تعديل النموذج، حيث بلغت القيمة لكل من مؤشر المطابقة المقارن *CFI* وهو من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة (0.96)، ومؤشر تاكر-لويس *TLI* (0.95)، ومؤشر المطابقة المتزايد *IFI* (0.96) ، *مما* يؤكد أن النموذج له اسهام كبير في تمثيل الواقع، فضلا عن مؤشرات المطابقة المطلقة ومؤشرات المطابقة الدنيا التي وقعت كلها في مجال المطابقة الممتاز، عدا مؤشر كاي تربيع *Chi square* الدال إحصائيا لا يؤخذ به كونه يتأثر بحجم العينة، وتم الاعتماد على مؤشر حجم العينة الحرج *NC* التي تقع في مجال المطابقة الجيدة، وهذا يعني أن النموذج له اسهام كبير في تمثيل الواقع ومتوازن من حيث عدد المتغيرات والعلاقات.

الفرع الثاني: اختبار الصدق البنائي لنموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المعدل

بعد التأكد من استيفاء النموذج لمؤشرات المطابقة اللازمة، تم تقدير صدق التقارب والتمايز لنموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المعدل، والنتائج موضحة في الجدولين أدناه:

الجدول (3-31): تقديرات تشبعات ودلالات فقرات نموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المعدل

التشبعـــــــات			الدرجة غير المعيارية	الدرجة المعيارية	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرجة C.R.	مستوى الدلالة
الصراع على مستوى الفرد	<---	*CI2*	0.776	0.642	0.083	9.381	***
الصراع على مستوى الفرد	<---	*CI3*	1.019	0.800	0.094	10.833	***
الصراع على مستوى الفرد	<---	*CI4*	1.000	0.774			
الصراع بين الأفراد	<---	*CBI8*	1.017	0.747	0.101	10.081	***
الصراع بين الأفراد	<---	*CBI9*	1.078	0.775	0.104	10.335	***
الصراع بين الأفراد	<---	*CBI10*	1.000	0.680			
الصراع بين الفرد والجماعة	<---	*CIG13*	0.809	0.732	0.069	11.773	***
الصراع بين الفرد والجماعة	<---	*CIG14*	0.886	0.754	0.073	12.121	***
الصراع بين الفرد والجماعة	<---	*CIG15*	1.000	0.829			
الصراع بين الجماعات	<---	*CBG17*	1.360	0.801	0.129	10.581	***
الصراع بين الجماعات	<---	*CBG18*	1.294	0.779	0.125	10.378	***
الصراع بين الجماعات	<---	*CBG21*	1.000	0.660			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *AMOS.v25* (أنظر الملحق رقم:15)

الجدول (3-32): صدق التقارب والتمايز لنموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المعدل

	الثبات المركب CR	التباين المستخلص AVE	MSV	MaxR(H)	الصراع بين الجماعات	الصراع على مستوى الفرد	الصراع بين الفرد والجماعة	الصراع بين الافراد
الصراع بين الجماعات	0.792	0.561	0.721	0.804	**0.749**			
الصراع على مستوى الفرد	0.785	0.550	0.332	0.799	0.576	**0.742**		
الصراع بين الفرد والجماعة	0.816	0.597	0.521	0.824	0.722	0.556	**0.773**	
الصراع بين الأفراد	0.779	0.540	0.721	0.784	0.849	0.546	0.642	**0.735**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على *Master validity plugin في برنامج AMOS.v25* (أنظر الملحق رقم:15)

من خلال الجدولين (3-31) و(3-32): نلاحظ أن كل الفقرات لها تشبعات فوق (0.50)، وهي دالة إحصائيا، وأن كل الأبعاد لها ثبات مركب $CR > 0.70$، وبمتوسط تباين مستخلص $AVE > 0.50$، مما يعني أن كل المتغيرات الكامنة في النموذج تشرح أكثر من (50%) من تباين المؤشرات التابعة لها، في حين كانت

كل أوزان الانحدار المعيارية أقل من الواحد مما يؤكد خلو النموذج من الارتباطات غير المنطقية، في حين كانت القيم الحرجة وقيم الخطأ المعياري كلها أكبر من الصفر وهذا ما يحسب لصالح نموذج القياس، وهذه الأدلة تدعم صدق التقارب لمقياس مستويات الصراع التنظيمي المعدل.

أما فيما يخص صدق التمايز لنموذج القياس ومن خلال قراءة نتائج الجدول (3-32) ومقارنة قيم التباين المستخلص وقيم التباين المشترك، تبين أن جل قيم التباين المستخلص AVE قد تجاوزت قيم تباينها المشترك، بمعنى أن الارتباطات بين العوامل كانت أقل من قيم AVE ، بالإضافة إلى حساب قيمة أقصى التباين المشترك MSV التي يجب أن تكون أقل من قيمة AVE^2 وهو ما تحقق لجل أبعاد نموذج القياس المعدل.

وبعد فحص النموذج المعدل وتشبعات الفقرات على عواملها، وتقدير مؤشرات المطابقة للنموذج وتحقيق جودتها، بالإضافة إلى تمتعه بقدر كبير من صدق التقارب والتمايز وكذلك بمستوى مرتفع من الثبات، يتضح أن نموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المعدل مطابق للبيانات المأخوذة من عينة قدرها 262 مفردة وهذا ما يجعل النموذج صالحا لإدراجه ضمن النموذج البنائي المقترح للبحث.

المطلب الرابع: اختبار النموذج البنائي للدراسة

بهدف الإجابة على إشكالية البحث وباعتماد منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية قمنا بوضع نموذج نظري لمعرفة أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر لولايتي الأغواط والجلفة بافتراض الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، وهذا من خلال اختبار نموذج البحث المفترض باستخدام التحليل العاملي التوكيدي بهدف التحقق من البنية المقترحة للنموذج المدروس ومدى مطابقته للبيانات التي تم جمعها من الواقع.

إن اختبار أي نموذج باستخدام التحليل العاملي التوكيدي يمر بمجموعة من المراحل التي تضمن الاختبار المنهجي الصحيح لنموذج البحث وتضمن الوصول إلى النتائج المطلوبة، وسيتم اختبار النموذج البنائي المتكامل وفقا للمراحل المنهجية التالية:

1. **توصيف النموذج البنائي المقترح:** يضم النموذج البنائي* المقترح كل من:

- العدالة التوزيعية (DJ) والعدالة الإجرائية (PJ) والعدالة التفاعلية(IJ) كمتغيرات مستقلة مترابطة فيما بينها ارتباطا موجبا تتشبع على الفقرات $(DJ2, DJ3, DJ4, PJ5, PJ7, PJ9, IJ11, IJ12, IJ14)$ وبأخطاء قياس خاصة بكل مؤشر مقاس $(e2, e3, e4, e5, e6, e7, e11, e12, e14)$؛

* **النموذج البنائي**: يحدد العلاقات السببية الموجودة بين المتغيرات الكامنة، بمعنى آخر يحدد أي المتغيرات الكامنة يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على متغيرات أخرى كامنة داخل النموذج.

- الثقة في المشرفين (*TS*) والثقة في زملاء العمل (*TCW*)، والثقة في إدارة المنظمة (*TM*) كمتغيرات وسيطة تتشبع على الفقرات *(TS1, TS2, TS4, TCW6, TCW7, TCW9, TM11, TM12, TM13)* وبأخطاء قياس خاصة بكل مؤشر مقاس *(e15, e16, e18, e20, e21, e23, e25, e26, e27)*؛

- الصراع على مستوى الفرد (*CI*)، الصراع بين الافراد (*CBI*)، الصراع بين الفرد والجماعة (*CIG*)، والصراع على مستوى الجماعات (*CBG*) كمتغيرات تابعة تتشبع على الفقرات *(CI2, CI3, CI4, CBI8, CBI9, CBI10, CIG13, CIG14, CIG15, CBG17, CBG18, CBG21)*، وبأخطاء قياس خاصة بكل مؤشر مقاس *(e31, e32, e33, e37, e38, e39, e42, e43, e44, e46, e47, e50)*.

كما تجدر الاشارة أن المتغيرات الكامنة المستقلة الثلاثة تؤثر في المتغيرات الوسيطة الكامنة الثلاثة، ومنها تؤثر على متغيرات الصراع التنظيمي الكامنة بمستوياته الأربعة، في حين المتغيرات الوسيطة الثلاثة بدورها تؤثر على مستويات الصراع التنظيمي الأربعة.

2. **تعيين النموذج البنائي المقترح:** يتم الحكم على النموذج بأنه محدد إذا تم تحديد جميع المعلمات بشكل مقبول، وهذا من خلال مقارنة البيانات الموجودة في النموذج المقترح مع البيانات الموجودة في النموذج المفترض لبيانات عينة الدراسة، وبعد اخضاع النموذج البنائي للتحليل العاملي التوكيدي بواسطة البرنامج الإحصائي *AMOS.v25* تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول (3-33): تعيين النموذج البنائي المقترح

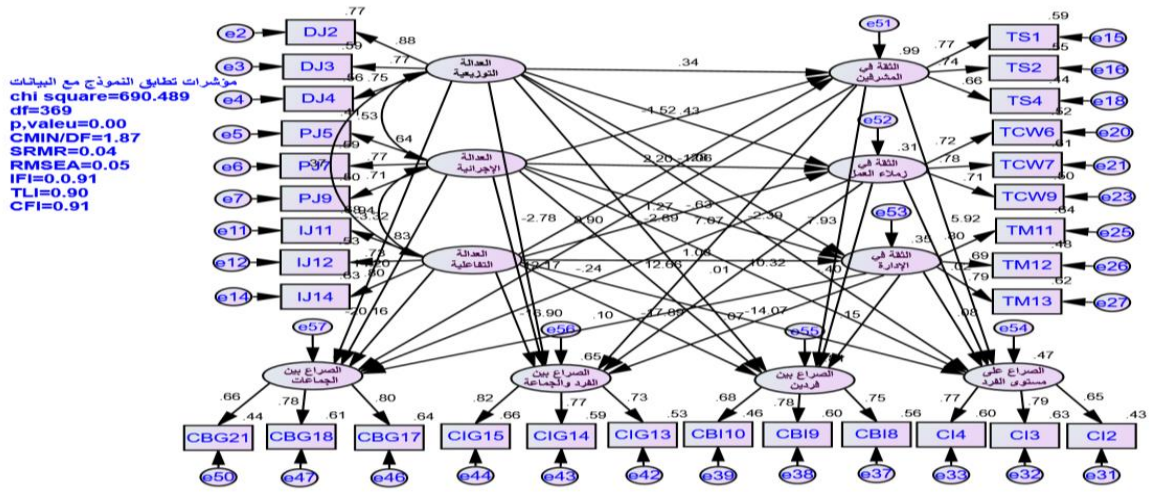
المعلومات المتوفرة في البيانات	المعلومات التي يحتاجها النموذج النظري	درجات الحرية *DF*
(465+)	(96+)	(369+)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *AMOS.v25* (أنظر الملحق رقم:16)

من خلال الجدول (3-33) وبعد قراءة نتائج التحليل تبين أن النموذج البنائي المقترح **متعدي التعيين *over identified*** وأن البيانات المتوفرة كافية لاختبار معلمات كل النموذج، وهذا ما تترجمه درجة الحرية الموجبة ***DF*** والمقدرة بـ (+369)، مما يؤكد صلاحية النموذج البنائي المقترح للاختبار.

3. **تقدير النموذج البنائي المقترح:** يعبر تقدير النموذج عن تقدير جميع معلمات النموذج أي تقدير معاملات الارتباط للعلاقات بين كل المتغيرات في النموذج، ويمثل الشكل (3-9) النموذج البنائي الكمي لمجموعة العلاقات بين المتغيرات، والذي تشبعت فيه جميع الفقرات على عواملها بقيم جيدة تفوق (60%) كما توضحه معاملات الارتباط من خلال قيم أوزان الانحدار المعيارية في الشكل، وهي جميعها دالة عند مستوى معنوية 0.05.

الشكل (3-9): النموذج البنائي المقترح



المصدر: من مخرجات برنامج *AMOS.v25*

4. **اختبار جودة النموذج البنائي المقترح:** لاختبار مدى مطابقة بيانات النموذج البنائي المقترح مع بيانات العينة المدروسة والحكم على مدى صلاحيته، تم الاعتماد على مؤشرات المطابقة المطلقة، ومؤشرات المطابقة المقارنة، والمؤشرات الاقتصادية، وذلك من خلال مقارنة قيم المؤشرات المحسوبة بقيم محكات القبول كما هو موضح الجدول ادناه:

الجدول (3-34): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي المقترح

المؤشر	الاصطلاح	محك القبول	القيمة المحسوبة	الحكم
مؤشرات المطابقة المطلقة *Absolute fit*: درجة تمثيل الواقع				
χ^2 أو *CMIN*	مربع كاي تربيع *P=00*	أن لا يكون دالا	**690.48**	دال احصائيا
DF	الدلالة الإحصائية للمطابقة القريبة	DF≥0	**369**	جيدة
NC =CMIN/DF	مؤشر حجم العينة الحرج	[1-5]	**1.87**	مطابقة جيدة
SRMR	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	0.08 ≥	**0.04**	مطابقة جيدة
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	0.08 ≥	**0.05**	مطابقة جيدة
مؤشرات التزايدية التدريجية *Incremental fit*: (درجة الاسهام)				
IFI	مؤشر المطابقة المتزايد	0.90 <	**0.91**	مطابقة جيدة
TLI	مؤشر تاكر – لويس	0.90 <	**0.90**	مطابقة مقبولة
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	0.90 <	**0.91**	مطابقة جيدة
مؤشرات المطابقة الدنيا (الاقتصادية) *Parsimonious fit*: الاقتصاد في عدد المتغيرات والعلاقات				
NC =CMIN/DF	مؤشر حجم العينة الحرج	[1-5]	**1.87**	مطابقة جيدة
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	0.08 ≥	**0.05**	مطابقة جيدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *AMOS.v25* (أنظر الملحق رقم :16)

اتضح من الجدول السابق الذي يعرض مؤشرات المطابقة لنموذج العلاقات بين متغيرات النموذج أنه يحوز على قيم مقبولة للمؤشرات، وأن جميع تقديرات النموذج دالة احصائيا، فنجد أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب *RMSEA* والذي يعتبر من أهم المؤشرات في النموذج البنائي والتي تسمح بتقييم مدى قبول ونجاح النموذج المختبر وقربه من النموذج المفترض، ومؤشر كاي تربيع الذي كانت قيمته دالة نظرا لتأثره بحجم العينة، لذا تم الاعتماد على مؤشر حجم العينة الحرج *NC* التي تقع في مجال المطابقة الجيدة، ومؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية *SRMR* كلها تقع في مجال المطابقة الممتاز، وهذه الدلالات تؤكد أن النموذج النظري ممثلا للواقع تمثيلا جيدا.

أيضا النموذج من حيث مؤشرات المطابقة الدنيا *NC* و *RMSEA* كلها تقع في المجال الممتاز، مما يؤكد أن النموذج متوازن من حيث عدد المتغيرات والعلاقات.

أما فيما يتعلق بمؤشرات المطابقة التزايدية أو المقارنة *IFI* و*TLI* و *CFI* كلها أكبر من 0.90 مما يعني أن النموذج له اسهام كبير في تمثيل الواقع.

وبعد فحص النموذج وتشبعات البنود على عواملها، وتقدير مؤشرات المطابقة للنموذج، يتضح لنا أن النموذج البنائي المقترح مطابق لبيانات العينة المدروسة والمأخوذة من عينة قدرها 262 مفردة.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض بعض المفاهيم المتعلقة بمؤسسة اتصالات الجزائر كخطوة أولى، ثم توضيح الاطار المنهجي الذي يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها دراسة الحالة، بتسليط الضوء على طريقة البحث المستخدمة من خلال التطرق الى منهج البحث المستخدم، والنموذج النظري لهذه الدراسة، ومجتمع الدراسة ووصف العينة المدروسة وطريقة اختيارها، والأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات، وأساليب معالجتها الإحصائية، بالإضافة الى عرض أدوات القياس المستخدمة وكيفية تصميمها ومدى تمتعها بالصدق الظاهري، والتأكد من صلاحيتها للتطبيق على أفراد عينة الدراسة، وتبيان مدى صدقها وثباتها لإجراء التحليل الاحصائي الملائم باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ومعاملات ارتباط بيرسون لتأكد مدى تمتع المقاييس بالاتساق الداخلي بين كل المتغيرات والدرجة الكلية لها.

كما تطرق هذا الفصل إلى اختبار النموذج النظري باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، حيث تم أولا اختبار نماذج القياس لكل من العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية، مستويات الصراع التنظيمي، ليتضح عدم جودة مطابقة بيانات النماذج المقترحة لبيانات العينة المدروسة، مما فرض اجراء تعديلات لتحقيق شروط المطابقة وذلك بحذف بعض الفقرات، بعدها تم التأكد من ثبات النماذج المعدلة باستخدام مؤشر ألفا كرونباخ والثبات المركب، والتأكد أيضا من صدق التقارب والتمايز، وبعد استفاء نماذج القياس الى الشروط السابقة تم الانتقال إلى التأكد من جودة النموذج المتكامل أو ما يسمى بنموذج البناء الذي يحدد المتغيرات وشبكة علاقات التأثير المباشر وغير المباشر، واتضح من خلال مؤشرات المطابقة أن النموذج البنائي مطابق للبيانات المأخوذة من عينة قدرها 262 مفردة، مما يسمح بالانتقال إلى خطوة اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة واستخلاص النتائج وتفسيرها.

الفصل الرابع:

عرض نتائج الدراسة

واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد بناء نموذج البحث والتأكد من مدى مطابقته لبيانات دراسة الحالة، ننتقل في هذا الفصل إلى اختبار الفرضيات وعرض النتائج التي توصلت اليها الدراسة، باستخدام البرنامجين الإحصائيين *SPSS v.25* و *AMOS v.25* ، بدءا بعرض تحليل خصائص أفراد العينة واتجاهاتهم نحو كل بعد من أبعاد الاستبيان من خلال المؤشرات الوصفية الأساسية، ومعرفة الفروق بين المتغيرات الشخصية والوظيفية واعازها الى متغيرات الدراسة، ثم عرض نتائج التحليل العاملي التوكيدي واختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة والتأكد من مدى صحتها، وأخيرا مناقشة النتائج المتوصل اليها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، ومقارنتها بالدراسات السابقة، واستخلاص وتقديم التوصيات الملائمة.

ويمكن عرض نقاط هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: تحليل النتائج الوصفية للدراسة؛**
- **المبحث الثاني: اختبار الفروق في عينة الدراسة؛**
- **المبحث الثالث: اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة ومناقشة النتائج.**

المبحث الأول: تحليل النتائج الوصفية للدراسة

إن الغاية من إجراء الإحصاء الوصفي هو معرفة اتجاه الإجابات بشكل عام، فضلا عن تبيان وتقدير درجة التشتت في الإجابات للحكم على مستوى أهمية الفقرات والمتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والاعتماد على سلم ليكرت الخماسي (من الموافق بشدة كأقصى درجة إلى غير موافق بشدة كأدنى درجة).

المطلب الأول: دراسة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

يهتم هذا المطلب بتحليل الخصائص الوظيفية والشخصية لعينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة واستخراج التكرارات والنسب المئوية لها، وقد حددت الدراسة عددا من المتغيرات الضابطة للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والمتمثلة في الجنس، العمر، الرتبة وأيضا سنوات الخبرة والأجور، والجدول التالي ملخصا للنتائج المتوصل اليها.

الجدول (4-1): توزيع الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

الخصائص الشخصية والوظيفية	التكرارات	النسبة %	–	–	–
1. الجنس			–	–	–
ذكر	171	%65.30	–	–	–
أنثى	91	%34.70	–	–	–
المجموع.....	262	%100	الخصائص الشخصية والوظيفية	التكرارات	النسبة %
2. العمر			3. الرتبة		
أقل من 30 سنة	33	%12.60	عون تنفيذ	44	%16.8
من 30 إلى 39 سنة	106	%40.50	عون تحكم	36	%13.70
من 40 إلى 49 سنة	97	%37.00	إطار	176	%67.20
من 50 سنة فأكثر	26	%09.90	إطار سامي	06	%02.30
المجموع.....	262	%100	المجموع.....	262	%100
4. سنوات الخبرة			5. الأجر		
من سنة إلى 05 سنوات	47	%17.90	أقل من 40 000.00 دج	17	%06.50
من06 إلى 10 سنوات	66	%25.20	من40 000.00 –أقل من 60 000.00 دج	40	%15.30
من 11 إلى 15 سنة	68	%26.00	من60 000.00 –80 000.00 دج	93	%35.50
من16 إلى 20 سنة	48	%18.30	من80 000.00 –أقل من100 000.00 دج	71	%27.10
من 21 سنة فأكثر	33	%12.60	من100 000.00فأكثر	41	%15.60
المجموع.....	262	%100	المجموع.....	262	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSS .v25* (أنظر الملحق رقم: 17)

أظهرت نتائج الجدول (4-1) أن نسبة الذكور فاقت نسبة الاناث، حيث بلغ عدد العمال (171 عامل) بنسبة (65.30%) من العينة، أما عدد الإناث بلغ (91 عاملة) بنسبة مقدارها(34.70 %)، وتتوافق هذه النسبة مع الواقع الفعلي لمؤسسة اتصالات الجزائر وطبيعة العينة العشوائية.

كما نجد أن الفئة العمرية الاكثر تمثيلا للعينة هي فئة (من30 إلى 39 سنة) بنسبة (40.50%) من أفراد العينة الكلية، في حين كانت الفئة العمرية الأقل تمثيلا هي الفئة (من 50 سنة فأكثر) بنسبة (09.90%) وهذا راجع الى سياسة التوظيف في السنوات الأخيرة، واعتماد المؤسسة بشكل كبير على فئة الشباب ذوي الكفاءة في مزاولة نشاطاتها من جهة، وما يتوافق مع طبيعة بعض الاعمال التقنية والميدانية التي تتطلب صغر السن، ساعات من العمل المتواصل، التنقل، ومشقة العمل وغيرها من جهة أخرى.

في حين يتضح سيطرة فئة العمال على رتبة إطار حيث بلغت نسبة حامليها (67.20%) وهذا أمر طبيعي راجع إلى طبيعة المهام التنظيمية الموجودة على مستوى المؤسسة حيث نجد أن أغلب عمال المديرية العملياتية والتقنية من فئة الاطارات؛

أما بخصوص الخبرة المهنية الذي يعتبر متغيرا هاما في أي دراسة فيشير الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم (من 11 إلى 15 سنة) بحيث بلغ عددهم (68 عامل) وبنسبة مئوية مقدارها (26%) من أفراد العينة الكلية، وتليها بنسب متقاربة نوعا ما باقي سنوات الخبرة للعمال، وتراوحت ما بين (12.60%) و(25.20%) وهذه النسب تدل على تنوع الخبرة في العمل ما بين الخبرة القصيرة والمتوسطة والطويلة في مجال العمل، مما يدل على وجود حركية داخل المؤسسة من خلال عمليات التوظيف والتحويل والتقاعد ودوران العمل وغيرها من السياسات المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة.

أما فيما يخص متغير الأجر فنجد أفراد العينة تتراوح أجورهم (من60 000.00 -80 000.00 دج) كأعلى حد و(أقل من 40 000.00 دج) كأدنى حد، وهذا مرتبط مع سياسات الأجور المعتمدة في المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض تحليل مجالات وأبعاد الدراسة

لمعرفة اتجاهات إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة المختلفة قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومن أجل تسهيل قراءة نتائج التحليل الاحصائي تم تقسيم سلم ليكرت الخماسي إلى مجالات ذو خمس مستويات (منخفض جدا، منخفض، متوسط، عالي، عالي جدا)، وذلك على وفق درجة التقدير التي تستخرج بالمعادلة التالية:

$$\text{درجة التقدير} = \frac{\text{(القيمة العليا للمقياس) – (القيمة الدنيا للمقياس)}}{\text{عدد فئات التقدير}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

وتم تصنيف الفئات وفقا للجدول أدناه:

الجدول (4-2): مجالات تقييم المتوسط الحسابي

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	مستوى التقدير
1	[1- 1.80]	غير موافق بشدة	منخفض جدا
2	[1.80 -2.60]	غير موافق	منخفض
3	[2.60 -3.40]	محايد	متوسط
4	[3.40 -4.20]	موافق	عالي
5	[4.20 -5]	موافق بشدة	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة

بناء على نتائج الجدول (4-2) تم تقييم سلم ليكرت ذو الخمس درجات إلى مجالات محددة بطول فئة مقدرة بـ (0.80)، وتم إعطاء:

- الدرجة الأولى: اتجاه غير موافق بشدة مجالا محصورا بين [1-1.80]، وأي متوسط حسابي محصور بين هاتين القيمتين يعتبر منخفض جدا؛

- الدرجة الثانية: اتجاه غير موافق، وقُيم بمجال متوسط حسابي محصور بين [1.80-2.60]، وهذه القيم تفسر على أنها منخفضة؛

- الدرجة الثالثة: اتجاه محايد قُيم بمجال محصور بين [2.60-3.40]، واعتبرت أي قيمة تنتمي إلى هذا المجال متوسطة؛

- الدرجة الرابعة: اتجاه موافق قُيم بمجال متوسط حسابي محصورا بين [3.40-4.20]، وأي متوسط حسابي محصور بين هاتين القيمتين تعتبر عالية؛

- وأخيرا أعطيت الدرجة الخامسة بعبارة موافق بشدة مجالا محصورا بين [4.20-5]، والقيم المحصورة في هذا المجال تعتبر عالية جدا.

الفرع الأول: دراسة مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

لتقييم مستوى العدالة التنظيمية ككل أو على مستوى أبعادها الثلاثة لدى عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة، ومن أجل اختبار **الفرضية الأولى: تمارس مستويات عالية من العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة**، تم حساب الوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري للعينة، وعرض نتائج التحليل الاحصائي لفقرات مقياس العدالة التنظيمية موضحة كمايلي:

جدول (4-3): مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها لدى أفراد عينة الدراسة

الرمز	الفقـــــرات/ البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مستوى التقدير	الترتيب
DJ 2	العوائد التي أحصل عليها تتناسب مع العمل الذي أنجزته	3.39	1.17	محايد	متوسط	01
DJ 3	تعكس العوائد التي أتلقاها ما ساهمت به في عملي	3.28	1.12	محايد	متوسط	03
DJ 4	تعتبر العوائد التي أحصل عليها مبررة بالنظر إلى أدائي	3.38	1.09	محايد	متوسط	02
DJ	**العدالة التوزيعية**	**3.34**	**0.98**	**محايد**	**متوسط**	**01**
PJ 5	تتاح لي درجة عالية من الحرية للتعبير عن رأي بخصوص القرارات والإجراءات المتعلقة بعملي	2.96	1.19	محايد	متوسط	03
PJ 7	الإجراءات المتخذة من طرف رئيسي المباشر خالية من التحيز	3.22	1.24	محايد	متوسط	01
PJ 9	يمكنني الاعتراض والطعن على القرارات التي توصلت إليها الإجراءات المتخذة من طرف رئيسي المباشر	3.16	1.15	محايد	متوسط	02
PJ	**العدالة الإجرائية**	**3.11**	**0.99**	محايد	**متوسط**	**03**
IJ 11	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتواصل معي بكل صراحة	3.42	1.18	محايد	عالي	01
IJ 12	تعتبر التفسيرات التي يقدمها الرئيس المباشر بشأن الإجراءات المتخذة معقولة	3.29	1.11	محايد	متوسط	02
IJ 14	يعمل رئيسي المباشر على حل الصراعات وتنمية العلاقات الطيبة بين العاملين دون تمييز	3.26	1.15	محايد	متوسط	03
IJ	**العدالة التفاعلية**	**3.32**	**1.00**	محايد	**متوسط**	**02**
OJ	**العـــدالة التنظيمية**	**3.26**	**0.80**	**محايد**	**متوســـط**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSSv.25* (انظر الملحق رقم: 18)

يوضح الجدول أعلاه نتائج المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد العدالة التوزيعية بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.28) و (3.39)، إذ نالت فقرة (DJ 2: العوائد التي أحصل عليها تتناسب مع العمل الذي أنجزته) أعلى متوسط حسابي قدر بـ (3.39) وانحراف معياري بلغ (1.17) وبمستوى قبول متوسط، وجاءت الفقرة (DJ4: تعتبر العوائد التي أحصل عليها مبررة بالنظر إلى أدائي) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.38) وانحراف معياري بلغ (1.09) وبدرجة متوسطة، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة (DJ3: تعكس العوائد التي أتلقاها ما ساهمت به في عملي) بقيمة (3.28) وانحراف معياري مقدر بـ (1.12) وبمستوى متوسط، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات (3.34) وانحراف معياي (0.98)، مما يدل أن شعور عمال المؤسسة محل الدراسة لبعد العدالة التوزيعية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية جاء بمستوى متوسط.

تلتها في المرتبة الثانية العدالة التفاعلية بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.26) و (3.42)، إذ نالت فقرة (IJ11 : عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتواصل معي بكل صراحة) أعلى متوسط حسابي قدر بـ (3.42) وانحراف معياري بلغ (1.18) وبمستوى قبول عالي، وجاءت الفقرة (IJ12: تعتبر التفسيرات التي يقدمها الرئيس المباشر بشأن الإجراءات المتخذة معقولة) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.29) وانحراف معياري بلغ (1.11) وبمستوى قبول متوسط، كما أظهرت نتائج التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان لصالح الفقرة (IJ14: يعمل رئيسي المباشر على حل الصراعات وتنمية العلاقات الطيبة بين العاملين دون تمييز) بقيمة (3.26) وانحراف معياري مقدر بـ (1.15) وبدرجة متوسطة، وعلى العموم بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات (3.32) وانحراف معياي قدر بـ (1.00)، مما يدل ان شعور عمال المؤسسة محل الدراسة لبعد العدالة التفاعلية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية جاء بمستوى متوسط.

في حين احتلت العدالة الإجرائية المرتبة الثالثة بأقل متوسط حسابي قدر بـ (3.11)، وانحراف معياري قدر بـ (0.99) وبمستوى قبول متوسط أيضا، إذ كان أعلى متوسط حسابي من صالح الفقرة (PJ7 : الإجراءات المتخذة من طرف رئيسي المباشر خالية من التحيز) بقيمة (3.22) وانحراف معياري بلغ (1.24) وبمستوى قبول متوسط، بينما احتلت الفقرة (PJ9 : يمكنني الاعتراض والطعن على القرارات التي توصلت إليها الإجراءات المتخذة من طرف رئيسي المباشر) الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.16) وانحراف معياري بلغ (1.15) وبمستوى قبول متوسط، في حين كان أدنى متوسط حسابي لصالح الفقرة (PJ5: تتاح لي درجة عالية من الحرية للتعبير عن رأي بخصوص القرارات والإجراءات المتعلقة بعملي) بقيمة (2.96) وانحراف معياري مقدر بـ (1.19)، مما يدل ان عمال المؤسسة محل الدراسة لبعد العدالة الإجرائية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية جاء بمستوى متوسط.

بينما بلغ المتوسط الحسابي لمتغير العدالة التنظيمية (3.26) وانحراف معياري قدر بـ (0.80) وبمستوى قبول متوسط، وهذا يعني أن أفراد العينة تمارس عليهم العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة، مما يؤكد **رفض الفرضية الأولى القائلة: تمارس مستويات عالية من العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة.**

الفرع الثاني: دراسة مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

لمعرفة مستوى الثقة التنظيمية لعينة الدراسة، اعتمدنا على نتائج الجدول (4-4) الذي يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف اختبار مدى صحة الفرضية الثانية: **يتمتع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة بمستوى عال من الثقة التنظيمية اتجاه كل من مشرفيهم وزملائهم في العمل وإدارة المؤسسة.**

الجدول (4-4): مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها لدى أفراد عينة الدراسة

الرمز	الفقـــــــــرات/ البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مستوى التقدير	الترتيب
TS 1	اختصاص المشرف وكفاءته في عمله تجعلني أثق به	3.36	1.13	محايد	متوسط	01
TS 2	علاقات المشرف بالعمال والمشرفين الآخرين تجعله جديرا بالثقة	3.36	1.11	محايد	متوسط	01
TS 4	مشرفي في العمل يراعي حاجات ومتطلبات المرؤوسين	3.35	1.07	محايد	متوسط	03
TS	**الثقة في المشرفين**	**3.36**	**0.91**	**محايد**	**متوسط**	**02**
TCW 6	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم	3.61	0.99	موافق	عالي	02
TCW 7	زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساعدة عند الحاجة دون مقابل	3.59	1.01	موافق	عالي	03
TCW 9	يوجد جو من التفاهم بيني وبين زملائي في العمل	3.64	0.97	موافق	عالي	01
TCW	**الثقة في زملاء العمل**	**3.61**	**0.82**	**موافق**	**عالي**	**01**
TM11	إدارة المنظمة تأخذ بعين الاعتبار مصالح المرؤوسين عند اتخاذ القرارات	3.04	1.01	محايد	متوسط	02
TM12	تسعى الإدارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع المرؤوسين سعيا للفهم المشترك	3.23	1.03	محايد	متوسط	01
TM 13	إدارة المنظمة تنفذ ما تعد به	2.91	1.10	محايد	متوسط	03
TM	**الثقة في إدارة المنظمة**	**3.05**	**0.88**	**محايد**	**متوسط**	**03**
OT	**الثقة التنظيميـــــــــــــة**	**3.34**	**0.67**	**محايد**	**متوســـــط**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSSv.25* (انظر الملحق رقم: 19)

من خلال قراءة نتائج الجدول أعلاه المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لعينة الدراسة بالنسبة لمحور الثقة التنظيمية، حيث احتل بعد الثقة في زملاء العمل المرتبة الأولى وبمستويات عالية، وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.59) و (3.64)، إذ نالت فقرة (TCW 9: يوجد جو من التفاهم بيني وبين زملائي في العمل) أعلى متوسط حسابي قدر بـ (3.64) وانحراف معياري بلغ (0.97)، وجاءت الفقرة (TCW 6: أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.61) وانحراف معياري بلغ (0.99) وبدرجة عالية، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة (TCW 7: زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساعدة عند الحاجة دون مقابل) بقيمة (3.59) وانحراف معياري مقدر بـ (1.01) وبمستوى قبول عالي كذلك، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات (3.61) وانحراف معياري

(0.82)، مما يدل ان عمال المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستويات عالية لبعد الثقة في زملاء العمل كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية.

وتليها الثقة في المشرفين في المرتبة الثانية وبمتوسطات حسابية متقاربة جدا تراوحت بين (3.35) و(3.36)، إذ نالت الفقرتين (TS1: اختصاص المشرف وكفاءته في عمله تجعلني أثق به) ،(TS2: علاقات المشرف بالعمال والمشرفين الآخرين تجعله جديرا بالثقة) أعلى متوسط حسابي قدر بـ (3.36) وبدرجة عالية تلتها الفقرة (TS4: مشرفي في العمل يراعي حاجات ومتطلبات المرؤوسين) بأدنى متوسط حسابي قدر بـ (3.35) وانحراف معياري بلغ (1.07) وبمستوى قبول متوسط، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي الفقرات قيمة (3.36) وانحراف معياري قدر بـ (0.91) وبمستوى قبول متوسط، وهذا يعني ان عمال المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستويات متوسطة لبعد الثقة في المشرفين كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية.

بينما احتلت الثقة في إدارة المنظمة المرتبة الثالثة بأقل متوسط حسابي قدر بـ (3.05)، وانحراف معياري قدر بـ (0.88) وبمستوى قبول متوسط أيضا، إذ كان أعلى متوسط حسابي من صالح الفقرة (TM12: تسعى الإدارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع المرؤوسين سعيا للفهم المشترك) بقيمة (3.23) وانحراف معياري بلغ (1.03) وبمستوى قبول متوسط، بينما احتلت الفقرة (TM11: إدارة المنظمة تأخذ بعين الاعتبار مصالح المرؤوسين عند اتخاذ القرارات) الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.04) وانحراف معياري بلغ (1.01) وبمستوى قبول متوسط، في حين كان أدنى متوسط حسابي لصالح الفقرة (TM13: إدارة المنظمة تنفذ ما تعد به) بقيمة (2.91) وانحراف معياري مقدر بـ (1.10) وبدرجة متوسطة كذلك، مما يدل ان عمال المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستويات متوسطة لبعد الثقة في إدارة المنظمة كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية.

في حين بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الثقة التنظيمية (3.34) وانحراف معياري قدر بـ (0.67) وبمستوى قبول متوسط، وهذا يعني أن أفراد العينة يتمتعون بمستويات متوسطة، مما يؤكد **رفض الفرضية الثانية القائلة بأن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة يتمتعون بمستويات عالية من الثقة التنظيمية اتجاه كل من مشرفيهم وزملائهم في العمل وإدارة مؤسستهم.**

الفرع الثالث: دراسة مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

بهدف اختبار مدى صحة الفرضية الثالثة القائلة: **هناك مستويات منخفضة من الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة وعلى جميع مستويات عينة الدراسة**، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المعروضة في الجدول أدناه:

الجدول (4-5): مستوى الصراع التنظيمي بأبعاده لدى أفراد عينة الدراسة

الرمز	الفقـــــــــرات/ البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مستوى التقدير	الترتيب
CI 2	أشعر بتعارض بين قيمي ومبادئي واتجاهات عملي	3.16	1.04	محايد	متوسط	03
CI 3	أشعر أن راتبي والحوافز التي اتلقاها غير مناسبة لأعباء عملي	3.24	1.10	محايد	متوسط	02
CI4	أشعر أن مسار وظيفتي بطيء (الصعود في السلم الوظيفي)	3.39	1.12	محايد	متوسط	01
CI	**الصراع على مستوى الفرد**	**3.26**	**0.90**	**محايد**	**متوسط**	**01**
CBI 8	يحجب بعض زملائي المعلومات عني	2.94	1.16	محايد	متوسط	01
CBI 9	يزودني بعض زملائي بمعلومات ناقصة أو غير صحيحة	2.80	1.18	محايد	متوسط	02
CBI 10	يحاول بعض زملائي إعاقة حصولي على المزايا الوظيفية	2.75	1.25	محايد	متوسط	03
CBI	**الصراع بين الأفراد**	**2.82**	**0.99**	محايد	متوسط	**04**
CIG13	تتعارض أهدافي مع قواعد العمل الرسمية في وحدات العمل	2.81	1.12	محايد	متوسط	03
CIG14	أشعر بضغوط علي من المرؤوسين للتخلي عن بعض الأهداف	2.93	1.19	محايد	متوسط	01
CIG15	أشعر بضغوط علي من المرؤوسين للتخلي عن بعض السلوكيات والمواقف	2.89	1.22	محايد	متوسط	02
CIG	**الصراع بين الفرد والجماعة**	**2.87**	**1.01**	**محايد**	**متوسط**	**03**
CBG17	يوجد عدم تعاون بين وحدتي والوحدات الأخرى	2.75	1.18	محايد	متوسط	03
CBG18	الاتصالات ضعيفة وغير جيدة بين وحدتي والوحدات الأخرى.	2.90	1.15	محايد	متوسط	02
CBG21	يوجد مجموعات (شلل) معوقة للعمل.	3.25	1.05	محايد	متوسط	01
CBG	**الصراع بين الجماعات**	**2.96**	**0.95**	محايد	**متوسط**	**02**
OC	**مستويات الصراع التنظيمي**	**2.98**	**0.77**	محايد	**متوســـــط**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSSv.25* (انظر الملحق رقم: 20)

يتبين من خلال الجدول أعلاه الخاص بنتائج المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة بالنسبة لمحور مستويات الصراع التنظيمي أن الصراع على المستوى الفردي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(3.26) وانحراف معياري بلغ قيمة (0.90) وبمستوى قبول متوسط، وكان أكبر متوسط حسابي لهذا البعد في الفقرة (CI 4: أشعر أن مسار وظيفتي بطيء (الصعود في السلم الوظيفي)) بقيمة (3.39) وانحراف معياري (1.12)، وجاءت الفقرة (CI3: أشعر أن راتبي والحوافز التي اتلقاها غير مناسبة لأعباء عملي) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.24) وانحراف معياري بلغ (1.10) وبدرجة متوسطة، كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة (CI 2: أشعر بتعارض بين قيمي ومبادئي واتجاهات عملي) بقيمة (3.16) وانحراف معياري مقدر بـ (1.04) وبمستوى قبول متوسط كذلك، مما يؤكد ان عمال المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستويات متوسطة من الصراع التنظيمي على المستوى الفردي كبعد من أبعاد مستويات الصراع التنظيمي.

وجاء في المرتبة الثانية الصراع على مستوى الجماعات بدرجات متوسطة، حيث قدر متوسطها الحسابي (2.96) وانحرافها المعياري (0.95) وبمستوي قبول متوسط، واحتلت الفقرة (CBG21: يوجد مجموعات شلل معوقة للعمل) أكبر متوسط حسابي لهذا البعد بقيمة (3.25) وانحراف معياري (1.05)، وتلتها الفقرة (CBG18: الاتصالات ضعيفة وغير جيدة بين وحدتي والوحدات الأخرى) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (2.90) وانحراف معياري بلغ (1.15) وبدرجة متوسطة، كما بينت نتائج التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة (CBG17: يوجد عدم تعاون بين وحدتي والوحدات الأخرى) بقيمة (2.75) وانحراف معياري مقدر بـ (1.18) وبمستوى قبول متوسط كذلك، مما يؤكد ان عمال المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستويات متوسطة من الصراع التنظيمي على مستوى الجماعات كبعد من أبعاد مستويات الصراع التنظيمي.

في حين احتل بعد الصراع بين الفرد والجماعة الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري(1.01)، ومستوى تقدير متوسط، وكان أكبر متوسط حسابي للفقرة (CIG14: أشعر بضغوط علي من المرؤوسين للتخلي عن بعض الأهداف) مقدر بـ (2.93) وانحراف معياري بلغ (1.19)، تلتها الفقرة (CIG15: أشعر بضغوط علي من المرؤوسين للتخلي عن بعض السلوكيات والمواقف) بمتوسط حسابي قريب للفقرة السابقة قدر بـ (2.89) وانحراف معياري بقيمة (1.22) وبدرجة قبول متوسط، وكان أدنى متوسط حسابي للفقرة (CIG13: تتعارض أهدافي مع قواعد العمل الرسمية في وحدات العمل) بقيمة (2.81) وانحراف معياري مقدر بـ (1.12) وبمستوى قبول متوسط كذلك، مما يعني أن عمال المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستويات متوسطة من الصراع بين الفرد والجماعة كبعد من أبعاد مستويات الصراع التنظيمي.

واحتل الصراع بين الأفراد المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.82) وانحراف معياري بلغ قيمة (0.99)، وكان اكبر متوسط حسابي للفقرة (CBI 8: يحجب بعض زملائي المعلومات عني) قدر بـ (2.94) وانحراف معياري بلغ (1.16)، تلتها الفقرة (CBI 9: يزودني بعض زملائي بمعلومات ناقصة أو غير صحيحة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (2.80) وانحراف معياري (1.18)، وجاءت الفقرة (CBI 10: يحاول بعض زملائي إعاقة حصولي على المزايا الوظيفية) بأدنى متوسط حسابي بلغ قيمة (2.75) وانحراف معياري مقدر بـ (1.25)، وبمستوى قبول متوسط كذلك، مما يؤكد أن عمال المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستويات متوسطة من الصراع التنظيمي على مستوى الأفراد كبعد من أبعاد مستويات الصراع التنظيمي.

في حين بلغ المتوسط الحسابي لمتغير مستويات الصراع التنظيمي (2.98) بانحراف معياري (0.77) وبمستوى قبول متوسط، وهذا يعني أن أفراد العينة يتمتعون بمستويات متوسطة من الصراع التنظيمي، وبقراءة هذه النتائج يتم **رفض الفرضية الثالثة القائلة: أن هناك مستويات منخفضة من الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة وعلى جميع مستويات عينة الدراسة.**

المبحث الثاني: اختبار الفروق في عينة الدراسة

للتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لكل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي وفقا لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية، الأجر) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي *One way ANOVA*

المطلب الأول: اختبار الفروق المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية

بهدف اختبار صحة الفرضية الرابعة: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية، الأجر)**، تم استخدام تحليل التباين الأحادي *One way ANOVA*، وقد تم عرض النتائج وفق كل متغير من المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة.

أولا: حسب متغير الجنس

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات العدالة التنظيمية بأبعادها لدى أفراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (4-6): اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس

البعـــــد	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية	القرار
العدالة التوزيعية	ذكر	3.27	1.06	2.71	0.10	رفض الفرضية
	أنثى	3.48	0.78			
العدالة الإجرائية	ذكر	3.23	1.00	7.53	0.00	قبول الفرضية
	أنثى	2.88	0.93			
العدالة التفاعلية	ذكر	3.39	0.99	2.40	0.12	رفض الفرضية
	أنثى	3.19	1.01			
العدالة التنظيمية	**ذكر**	**3.30**	**0.84**	**1.19**	**0.27**	رفض الفرضية
	أنثى	**3.18**	**0.70**			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSSv.25* (انظر الملحق رقم: 21)

من خلال قراءة نتائج الجدول (4-6) تبين رفض الفرضية لبعدي العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية للبعدين أكبر من 0.05، وهذا ما تدعمه قيمة *F* التي كانت صغيرة وغير دالة احصائيا عند مستوى معنوية (α=0.05)، بمعنى أن كلا الجنسين لا يشعرون بنفس مستويات العدالة

التوزيعية والتفاعلية، في حين كانت الدلالة الإحصائية لبعد العدالة الإجرائية أقل من 0.05، وهذا ما تدعمه قيمة F التي كانت كبيرة ودالة احصائيا عند مستوى معنوية (α=0.05) ، مما يؤكد أن كلا الجنسين في عينة الدراسة يشعرون بنفس مستويات العدالة الإجرائية.

أما فيما يخص محور العدالة التنظيمية ككل فنلاحظ قيمة الدلالة الاحصائية أكبر من 0.05، وهذا ما تدعمه قيمة F التي كانت صغيرة وغير دالة احصائيا عند مستوى معنوية (α=0.05)، بمعنى أن كلا الجنسين لا يشعرون بنفس مستويات العدالة التنظيمية، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات العدالة التنظيمية لدى أفراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: حسب متغير العمر

يعرض الجدول أدناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(α=0.05) بين متوسطات العدالة التنظيمية بأبعادها لدى أفراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغير العمر.

الجدول (4-7): اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعا لمتغير العمر

البعـــــد	العمـــــر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية	القرار
العدالة التوزيعية	أقل من 30 سنة	3.31	1.07	0.20	0.89	رفض الفرضية
	من 30 إلى 39 سنة	3.30	0.97			
	من 40 إلى 49 سنة	3.40	0.98			
	من 50 سنة فأكثر	3.39	0.95			
العدالة الإجرائية	أقل من 30 سنة	2.73	1.17	1.96	0.11	رفض الفرضية
	من 30 إلى 39 سنة	3.21	0.96			
	من 40 إلى 49 سنة	3.12	0.93			
	من 50 سنة فأكثر	3.14	1.00			
العدالة التفاعلية	أقل من 30 سنة	2.98	1.12	1.73	0.16	رفض الفرضية
	من 30 إلى 39 سنة	3.43	0.98			
	من 40 إلى 49 سنة	3.29	1.02			
	من 50 سنة فأكثر	3.38	0.78			
العدالة التنظيمية	**أقل من 30 سنة**	**3.01**	**0.86**	**1.25**	**0.29**	**رفض الفرضية**
	من 30 إلى 39 سنة	**3.31**	**0.80**			
	من 40 إلى 49 سنة	**3.27**	**0.79**			
	من 50 سنة فأكثر	**3.30**	**0.71**			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSSv.25* (انظر الملحق رقم: 21)

يبين الجدول (4-7) لنتائج تحليل التباين الأحادي أن قيم الدلالة الاحصائية أكبر من 0.05 لمحور العدالة التنظيمية وابعادها، وهذا ما تدعمه قيم F الصغيرة وغير الدالة احصائيا عند مستوى معنوية (α=0.05)، بمعنى أن جميع الفئات العمرية لا يشعرون بنفس مستويات العدالة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية وحتى العدالة التنظيمية ككل، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات العدالة التنظيمية بأبعادها لدى أفراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغير العمر.

ثالثا: حسب متغير الرتبة

يعرض الجدول اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات العدالة التنظيمية بأبعادها لدى أفراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغير الرتبة.

الجدول (4-8): اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعا لمتغير الرتبة

البعـــــد	الرتبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الاحصائية	القرار
العدالة التوزيعية	عون تنفيذ	3.19	1.08	1.33	0.26	رفض الفرضية
	عون تحكم	3.13	1.03			
	إطار	3.43	0.95			
	إطار سامي	3.40	0.53			
العدالة الإجرائية	عون تنفيذ	2.72	1.01	0.53	0.01	قبول الفرضية
	عون تحكم	3.00	0.92			
	إطار	3.23	0.97			
	إطار سامي	2.88	1.14			
العدالة التفاعلية	عون تنفيذ	3.33	1.09	0.19	0.89	رفض الفرضية
	عون تحكم	3.22	0.96			
	إطار	3.34	0.98			
	إطار سامي	3.16	1.31			
العدالة التنظيمية	**عون تنفيذ**	**3.08**	**0.79**	**1.66**	**0.17**	رفض الفرضية
	عون تحكم	**3.11**	**0.82**			
	إطار	**3.33**	**0.79**			
	إطار سامي	**3.15**	**0.74**			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSSv.25* (انظر الملحق رقم: 21)

يبين الجدول (4-8) لنتائج تحليل التباين الأحادي لمحور العدالة التنظيمية وابعادها، أن قيم F جاءت صغيرة وغير دالة احصائيا عند مستوى معنوية (α=0.05) عدا بعد العدالة الاجرائية، بمعنى أن جميع الرتب

لا يشعرون بنفس مستويات العدالة سواء العدالة التنظيمية ككل أو على مستوى بعدي العدالة التوزيعية والتفاعلية، مما يؤكد رفض الفرضية لبعدي العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية ومحور العدالة التنظيمية ككل، في حين كانت الدلالة الإحصائية لبعد العدالة الإجرائية أقل من 0.05، وهذا ما تدعمه قيمة F التي كانت كبيرة ودالة احصائيا عند مستوى معنوية (α=0.05)، أي أن جميع الرتب في عينة الدراسة يشعرون بنفس مستويات العدالة الإجرائية، مما يؤكد قبول الفرضية لبعد العدالة الإجرائية.

رابعا: حسب متغير الخبرة المهنية

يعرض الجدول اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات العدالة التنظيمية بأبعادها لدى أفراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغير الخبرة المهنية

الجدول (4-9): اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق فى العدالة التنظيمية تبعا لمتغير الخبرة المهنية

البعـــــد	الخبرة المهنية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الاحصائية	القرار
العدالة التوزيعية	من سنة إلى 05 سنوات	3.34	0.98	0.13	0.97	رفض الفرضية
	من06 إلى 10 سنوات	3.28	1.01			
	من 11 إلى 15 سنوات	3.38	0.91			
	من16 إلى 20 سنة	3.34	1.13			
	من 21 سنة فأكثر	3.42	0.84			
العدالة الإجرائية	من سنة إلى 05 سنوات	2.87	1.06	1.36	0.24	رفض الفرضية
	من06 إلى 10 سنوات	3.05	0.98			
	من 11 إلى 15 سنوات	3.26	0.97			
	من16 إلى 20 سنة	3.09	0.98			
	من 21 سنة فأكثر	3.27	0.90			
العدالة التفاعلية	من سنة إلى 05 سنوات	3.14	1.13	0.71	0.58	رفض الفرضية
	من06 إلى 10 سنوات	3.39	0.97			
	من 11 إلى 15 سنوات	3.32	0.99			
	من16 إلى 20 سنة	3.27	1.09			
	من 21 سنة فأكثر	3.48	0.73			
العدالة التنظيمية	**من سنة إلى 05 سنوات**	**3.12**	**0.87**	**0.71**	**0.58**	رفض الفرضية
	من06 إلى 10 سنوات	**3.24**	**0.78**			
	من 11 إلى 15 سنوات	**3.32**	**0.74**			
	من16 إلى 20 سنة	**3.23**	**0.92**			
	من 21 سنة فأكثر	**3.39**	**0.64**			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSSv.25* (انظر الملحق رقم: 21)

تبين من الجدول (4-9) لنتائج تحليل التباين الأحادي أن قيم الدلالة الإحصائية للعدالة التنظيمية أكبر من 0.05، وهذا ما تدعمه قيم F الصغيرة وغير الدالة احصائيا عند مستوى معنوية (α=0.05)، مما يؤكد أن جميع الفئات العمرية لا يشعرون بنفس مستويات العدالة التنظيمية، ونفس الملاحظة بالنسبة لأبعادها الثلاثة، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة لدى أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

خامسا: حسب متغير الأجر

يعرض الجدول أدناه اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات العدالة التنظيمية بأبعادها لدى أفراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغير الأجر.

الجدول (4-10): اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في العدالة التنظيمية تبعا لمتغير الأجر

البعـــــد	الأجـــــر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الاحصائية	القرار
العدالة التوزيعية	أقل من 40 000.00 دج	2.69	1.10	3.22	0.01	قبول الفرضية
	من40 000.00-أقل من 60 000.00 دج	3.24	0.90			
	من60 000.00 -80 000.00 دج	3.24	0.88			
	من80 000.00 – أقل من 100 000.00	3.29	1.07			
	من100 000.00فأكثر	3.64	0.95			
العدالة الإجرائية	أقل من 40 000.00 دج	2.82	1.01	2.90	0.02	قبول الفرضية
	من40 000.00-أقل من 60 000.00 دج	3.00	1.06			
	من60 000.00 -80 000.00 دج	3.07	0.91			
	من80 000.00 – أقل من 100 000.00	3.02	1.00			
	من100 000.00فأكثر	3.56	0.96			
العدالة التفاعلية	أقل من 40 000.00 دج	3.21	0.97	1.05	0.37	رفض الفرضية
	من40 000.00-أقل من 60 000.00 دج	3.41	1.04			
	من60 000.00 -80 000.00 دج	3.26	1.00			
	من80 000.00 – أقل من 100 000.00 دج	3.22	1.01			
	من100 000.00فأكثر	3.58	0.94			
العدالة التنظيمية	**أقل من 40 000.00 دج**	**2.91**	**0.90**	**2.90**	**0.02**	**قبول الفرضية**
	من40 000.00-أقل من 60 000.00 دج	**3.21**	**0.76**			
	من60 000.00 -80 000.00 دج	**3.25**	**0.73**			
	من80 000.00 – أقل من 100 000.00 دج	**3.18**	**0.86**			
	من100 000.00فأكثر	**3.59**	**0.75**			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSSv.25* (انظر الملحق رقم: 21)

تبين من الجدول(4-10) لنتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات العدالة التنظيمية لدى أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الأجر، نفس الملاحظة بالنسبة لكل من بعديها التوزيعية والاجرائية، أي أن جميع الأفراد يشعرون بنفس العدالة التنظيمية وعلى مستوى البعدين السابقين، حيث كانت قيم الدلالة الاحصائية أقل من 0.05، وهذا ما تدعمه قيم F الكبيرة ودالة احصائيا عند مستوى معنوية (α=0.05)، ومن جهة أخرى جاءت الدلالة الإحصائية لبعد العدالة التفاعلية أكبر من مستوى الدلالة المحددة (α=0.05)، وهذا ما يفسر معنوية قيمة F التي كانت صغيرة، مما يعني وجود فروق في مستوى هذا البعد يعزى لمتغير الأجر.

وبصفة عامة أظهرت نتائج التحليل حول الفرضية الرابعة: **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات العدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية)، في حين تبين عدم وجود فروق ذات دالة إحصائيا بين متوسطات العدالة التنظيمية لدى أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الأجر.**

المطلب الثاني: اختبار الفروق المتعلقة بمتغير الثقة التنظيمية

بهدف اختبار صحة الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية، الأجر) تم استخدام تحليل التباين الأحادي *One way ANOVA*، وقد تم عرض النتائج وفق كل متغير من المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة.

أولا: حسب متغير الجنس

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات الثقة التنظيمية بأبعادها لدى أفراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغير الجنس.

جدول (4-11): اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس

البعـــــد	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الاحصائية	القرار
الثقة في المشرفين	ذكر	3.44	0.92	**3.95**	0.04	**قبول الفرضية**
	أنثى	3.20	0.88			
الثقة في زملاء العمل	ذكر	3.68	0.81	3.91	0.04	**قبول الفرضية**
	أنثى	3.47	0.83			
الثقة في إدارة المنظمة	ذكر	3.03	0.91	0.48	0.48	**رفض الفرضية**
	أنثى	3.11	0.83			
الثقة التنظيمية	**ذكر**	**3.38**	**0.68**	**1.92**	**0.16**	**رفض الفرضية**
	أنثى	**3.26**	**0.66**			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSSv.25* (انظر الملحق رقم:22)

من خلال قراءة نتائج الجدول (4-11) تبين أن كلا الجنسين (ذكور وإناث) لا يتمتعون بنفس المستويات من الثقة التنظيمية على المستوى العام للثقة والثقة في إدارة المنظمة، وهذا ما تفسره معنوية قيمة F التي كانت صغيرة وغير دالة احصائيا عند مستوى معنوية (α=0.05)، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الثقة التنظيمية وبعد الثقة في إدارة المنظمة يعزى لمتغير الجنس.

ومن جهة أخرى جاءت الدلالة الإحصائية لبعدي الثقة في زملاء العمل، والثقة في المشرفين أقل من مستوى الدلالة المحددة (α=0.05)، وهذا ما تدعمه قيمة F التي كانت كبيرة ودالة احصائيا، مما يعني عدم وجود فروق في مستوى هذين البعدين يعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: حسب متغير العمر

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات الثقة التنظيمية بأبعادها لدى أفراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغير العمر.

جدول (4-12): اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير العمر

البعـــــد	العمـــــر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الاحصائية	القرار
الثقة في المشرفين	أقل من 30 سنة	3.20	0.82	1.83	0.14	رفض الفرضية
	من 30 إلى 39 سنة	3.44	0.87			
	من 40 إلى 49 سنة	3.25	1.02			
	من 50 سنة فأكثر	3.63	0.69			
الثقة في زملاء العمل	أقل من 30 سنة	3.55	0.78	0.87	0.45	رفض الفرضية
	من 30 إلى 39 سنة	3.68	0.73			
	من 40 إلى 49 سنة	3.52	0.97			
	من 50 سنة فأكثر	3.71	0.60			
الثقة في إدارة المنظمة	أقل من 30 سنة	3.01	0.89	0.31	0.81	رفض الفرضية
	من 30 إلى 39 سنة	3.10	0.81			
	من 40 إلى 49 سنة	3.00	0.96			
	من 50 سنة فأكثر	3.14	0.92			
الثقة التنظيمية	أقل من 30 سنة	3.25	0.54	1.47	0.22	رفض الفرضية
	من 30 إلى 39 سنة	3.40	0.63			
	من 40 إلى 49 سنة	3.25	0.79			
	من 50 سنة فأكثر	3.49	0.45			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSSv.25* (انظر الملحق رقم:22)

يبين الجدول (4-12) لنتائج تحليل التباين الأحادي رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة لدى أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، أي أن جميع الفئات العمرية لا يتمتعون بنفس المستويات من الثقة التنظيمية على المستوى العام أو على مستوى الابعاد، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية للمحور والأبعاد أكبر من 0.05، وهذا ما تدعمه قيمة F التي كانت صغيرة وغير دالة احصائيا عند مستوى معنوية (α=0.05).

ثالثا: حسب متغير الرتبة

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات الثقة التنظيمية بأبعادها لدى أفراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغير الرتبة.

جدول (4-13): اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الرتبة

البعـــــد	الرتبـــة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الاحصائية	القرار
الثقة في المشرفين	عون تنفيذ	3.34	0.69	0.05	0.98	**رفض الفرضية**
	عون تحكم	3.39	0.69			
	إطار	3.36	1.00			
	إطار سامي	3.25	1.14			
الثقة في زملاء العمل	عون تنفيذ	3.75	0.71	0.69	0.55	**رفض الفرضية**
	عون تحكم	3.49	0.86			
	إطار	3.59	0.85			
	إطار سامي	3.64	0.70			
الثقة في إدارة المنظمة	عون تنفيذ	3.11	0.70	0.16	0.92	**رفض الفرضية**
	عون تحكم	3.11	0.92			
	إطار	3.03	0.91			
	إطار سامي	2.94	1.32			
الثقة التنظيمية	عون تنفيذ	3.40	0.49	0.14	0.93	**رفض الفرضية**
	عون تحكم	3.33	0.64			
	إطار	3.33	0.72			
	إطار سامي	3.28	0.68			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSSv.25* (انظر الملحق رقم:22)

يبين الجدول رقم (4-13) لنتائج تحليل التباين الأحادي أن جميع أفراد عينة الدراسة لا يتمتعون بنفس المستويات من الثقة التنظيمية على المستوى العام أو على مستوى الابعاد، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية للمحور والأبعاد أكبر من 0.05، وهذا ما تدعمه قيمة F التي كانت صغيرة وغير دالة احصائيا عند مستوى معنوية (α=0.05)، مما يؤكد قبول الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة لدى أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الرتبة.

رابعا: حسب متغير الخبرة المهنية

يعرض الجدول أدناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات الثقة التنظيمية بأبعادها لدى أفراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

جدول (4-14): اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الخبرة المهنية

البعـــــد	الخبرة المهنية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الاحصائية	القرار
الثقة في المشرفين	من سنة إلى 05 سنوات	3.45	0.78	1.56	0.18	رفض الفرضية
	من06 إلى 10 سنوات	3.17	0.95			
	من 11 إلى 15 سنوات	3.31	0.97			
	من16 إلى 20 سنة	3.41	0.99			
	من 21 سنة فأكثر	3.62	0.71			
الثقة في زملاء العمل	من سنة إلى 05 سنوات	3.62	0.71	0.30	0.87	رفض الفرضية
	من06 إلى 10 سنوات	3.68	0.74			
	من 11 إلى 15 سنوات	3.54	0.93			
	من16 إلى 20 سنة	3.57	0.99			
	من 21 سنة فأكثر	3.64	0.63			
الثقة في إدارة المنظمة	من سنة إلى 05 سنوات	3.19	0.84	0.67	0.61	رفض الفرضية
	من06 إلى 10 سنوات	2.94	0.77			
	من 11 إلى 15 سنوات	3.03	0.96			
	من16 إلى 20 سنة	3.02	1.01			
	من 21 سنة فأكثر	3.17	0.82			
الثقة التنظيمية	من سنة إلى 05 سنوات	3.42	0.50	0.75	0.55	رفض الفرضية
	من06 إلى 10 سنوات	3.27	0.63			
	من 11 إلى 15 سنوات	3.29	0.75			
	من16 إلى 20 سنة	3.33	0.86			
	من 21 سنة فأكثر	3.47	0.48			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSSv.25* (انظر الملحق رقم:22)

يبين الجدول (4-14) لنتائج تحليل التباين الأحادي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة لدى أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية، أي أن جميع أفراد العينة لا يتمتعون بنفس المستويات من الثقة التنظيمية سواء على المستوى العام أو على مستوى الابعاد، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية للمحور والأبعاد أكبر من 0.05، وهذا ما تدعمه قيمة F التي كانت صغيرة وغير دالة احصائيا عند مستوى معنوية (α=0.05).

خامسا: حسب متغير الأجر

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات الثقة التنظيمية بأبعادها لدى أفراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغير الأجر.

جدول (4-15): اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الأجر

البعـــــد	الأجـــــر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية	القرار
الثقة في المشرفين	أقل من 40 000.00 دج	3.19	0.81	0.69	0.60	رفض الفرضية
	من40 000.00-أقل من 60 000.00 دج	3.36	0.84			
	من60 000.00 -80 000.00 دج	3.29	0.88			
	من80 000.00 – أقل من 100 000.00دج	3.38	0.96			
	من100 000.00فأكثر	3.54	1.00			
الثقة في زملاء العمل	أقل من 40 000.00 دج	3.49	0.63	0.84	0.49	رفض الفرضية
	من40 000.00-أقل من 60 000.00 دج	3.45	0.95			
	من60 000.00 -80 000.00 دج	3.63	0.80			
	من80 000.00 – أقل من 100 000.00دج	3.60	0.84			
	من100 000.00فأكثر	3.77	0.78			
الثقة في إدارة المنظمة	أقل من 40 000.00 دج	2.94	0.81	0.60	0.66	رفض الفرضية
	من40 000.00-أقل من 60 000.00 دج	3.11	0.75			
	من60 000.00 -80 000.00 دج	3.02	0.91			
	من80 000.00 – أقل من 100 000.00	3.00	0.89			
	من100 000.00فأكثر	3.22	0.97			
الثقة التنظيمية	**أقل من 40 000.00 دج**	**3.20**	**0.49**	**0.88**	**0.47**	رفض الفرضية
	من40 000.00-أقل من 60 000.00 دج	**3.31**	**0.67**			
	من60 000.00 -80 000.00 دج	**3.31**	**0.68**			
	من80 000.00 – أقل من 100 000.00	**3.32**	**0.66**			
	من100 000.00فأكثر	**3.51**	**0.76**			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSSv.25* (انظر الملحق رقم:22)

يبين الجدول (4-15) لنتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة لدى أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الأجر، بمعنى أن جميع أفراد العينة لا يتمتعون بنفس المستويات من الثقة التنظيمية سواء على المستوى العام أو على مستوى الابعاد، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية للمحور والأبعاد أكبر من 0.05، وهذا ما

تدعمه قيمة F التي كانت صغيرة وغير دالة احصائيا عند مستوى معنوية (α=0.05)، مما يعني قبول الفرضية الفرعية البديلة.

وعموما بينت نتائج التحليل أن جميع فئات أفراد العينة لا يتمتعون بنفس مستويات الثقة التنظيمية، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية لكل المتغيرات أكبر من 0.05، وهذا ما تدعمه قيمة F التي كانت صغيرة وغير دالة احصائيا عند مستوى معنوية (α=0.05)، ومنه **نرفض الفرضية الخامسة، ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية، الأجر).**

المطلب الثالث: اختبار الفروق المتعلقة بمتغير مستويات الصراع التنظيمي

بهدف اختبار صحة الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات مستويات الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية، الأجر)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي *One way ANOVA*، وقد تم عرض النتائج وفق كل متغير من المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة.

أولا: حسب متغير الجنس

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات الصراع التنظيمي بمستوياته لدى أفراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغير الجنس.

جدول (4-16): اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في مستويات الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس

البعـــــد	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية	القرار
الصراع على مستوى الفرد	ذكر	3.32	0.89	2.44	0.11	رفض الفرضية
	أنثى	3.14	0.92			
الصراع بين الأفراد	ذكر	2.81	0.99	0.06	0.80	رفض الفرضية
	أنثى	2.85	1.01			
الصراع بين الفرد والجماعة	ذكر	2.94	1.05	2.27	0.13	رفض الفرضية
	أنثى	2.74	0.92			
الصراع بين الجماعات	ذكر	2.92	0.95	0.80	0.37	رفض الفرضية
	أنثى	3.03	0.94			
مستويات الصراع التنظيمي	**ذكر**	**3.00**	**0.75**	**0.34**	**0.55**	رفض الفرضية
	أنثى	**2.94**	**0.81**			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSSv.25* (انظر الملحق رقم: 23)

يبين الجدول (4-16) لنتائج تحليل التباين الأحادي عدم دلالة الفروق في مستويات الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية (α=0.05) تعزى لمتغير الجنس، بمعنى أن كلا الجنسين (ذكور وإناث) لا يشعرون بنفس المستويات من الصراع التنظيمي، حيث كانت قيم المعنوية أكبر من 0.05، وهذا ما تدعمه قيمة F التي كانت صغيرة وغير دالة احصائيا عند مستوى معنوية (α=0.05)، مما يؤكد رفض الفرضية الفرعية الأولى.

ثانيا: حسب متغير العمر

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات الصراع التنظيمي بمستوياته لدى أفراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغير العمر.

جدول (4-17): اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في مستويات الصراع التنظيمي تبعا لمتغير العمر

البعـــــد	العمـــــر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الاحصائية	القرار
الصراع على مستوى الفرد	أقل من 30 سنة	3.24	0.94	1.82	0.14	رفض الفرضية
	من 30 إلى 39 سنة	3.40	0.92			
	من 40 إلى 49 سنة	3.19	0.87			
	من 50 سنة فأكثر	3.00	0.83			
الصراع بين الأفراد	أقل من 30 سنة	2.65	1.00	0.67	0.57	رفض الفرضية
	من 30 إلى 39 سنة	2.87	0.99			
	من 40 إلى 49 سنة	2.87	1.01			
	من 50 سنة فأكثر	2.67	0.82			
الصراع بين الفرد والجماعة	أقل من 30 سنة	2.75	1.06	0.44	0.72	رفض الفرضية
	من 30 إلى 39 سنة	2.94	1.02			
	من 40 إلى 49 سنة	2.85	1.02			
	من 50 سنة فأكثر	2.76	0.81			
الصراع بين الجماعات	أقل من 30 سنة	2.90	0.93	0.76	0.51	رفض الفرضية
	من 30 إلى 39 سنة	2.99	0.92			
	من 40 إلى 49 سنة	3.01	1.01			
	من 50 سنة فأكثر	2.71	0.81			
مستويات الصراع التنظيمي	**أقل من 30 سنة**	**2.89**	**0.83**	**1.00**	**0.39**	**رفض الفرضية**
	من 30 إلى 39 سنة	**3.05**	**0.76**			
	من 40 إلى 49 سنة	**2.98**	**0.80**			
	من 50 سنة فأكثر	**2.79**	**0.63**			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSSv.25* (انظر الملحق رقم: 23)

يبين الجدول (4-17) لنتائج تحليل التباين الأحادي عدم دلالة الفروق في مستويات الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية (α=0.05) تعزى لمتغير العمر، بمعنى أن جميع الفئات العمرية لا يشعرون بنفس المستويات من الصراع التنظيمي، حيث كانت قيم المعنوية أكبر من 0.05، وهذا ما تدعمه قيمة F التي كانت صغيرة وغير دالة احصائيا عند مستوى معنوية (α=0.05)، مما يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثا: حسب متغير الرتبة

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات الصراع التنظيمي بمستوياته لدى أفراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغير الرتبة.

جدول (4-18): اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في مستويات الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الرتبة

البعـــــد	الرتبـــــة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية	القرار
الصراع على مستوى الفرد	عون تنفيذ	3.22	0.90	0.29	0.83	**رفض الفرضية**
	عون تحكم	3.16	0.92			
	إطار	3.30	0.91			
	إطار سامي	3.15	0.74			
الصراع بين الأفراد	عون تنفيذ	2.59	1.03	1.56	0.19	**رفض الفرضية**
	عون تحكم	2.73	0.85			
	إطار	2.91	1.01			
	إطار سامي	2.53	0.68			
الصراع بين الفرد والجماعة	عون تنفيذ	2.65	1.07	0.87	0.45	**رفض الفرضية**
	عون تحكم	2.93	0.96			
	إطار	2.91	1.00			
	إطار سامي	2.76	0.88			
الصراع بين الجماعات	عون تنفيذ	2.83	2.90	0.55	0.64	**رفض الفرضية**
	عون تحكم	2.89	0.75			
	إطار	3.01	0.99			
	إطار سامي	2.86	1.16			
مستويات الصراع التنظيمي	**عون تنفيذ**	**2.82**	**0.73**	**1.02**	**0.38**	**رفض الفرضية**
	عون تحكم	**2.93**	**0.63**			
	إطار	**3.03**	**0.81**			
	إطار سامي	**2.83**	**0.78**			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSSv.25* (انظر الملحق رقم: 23)

يبين الجدول (4-18) لنتائج تحليل التباين الأحادي عدم دلالة الفروق في مستويات الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية (α=0.05) تعزى لمتغير الرتبة، بمعنى أن جميع الرتب لا يشعرون بنفس المستويات من الصراع، حيث كانت قيم المعنوية أكبر من 0.05، وهذا ما تدعمه قيمة F الصغيرة وغير دالة احصائيا مما يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعا: حسب متغير الخبرة المهنية

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات الصراع التنظيمي بمستوياته لدى أفراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

جدول(4-19): اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في مستويات الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة المهنية

البعـــــد	الخبرة المهنية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية	القرار
الصراع على مستوى الفرد	من سنة إلى 05 سنوات	3.21	0.86	1.33	0.25	رفض الفرضية
	من06 إلى 10 سنوات	3.26	0.98			
	من 11 إلى 15 سنوات	3.42	0.94			
	من16 إلى 20 سنة	3.27	0.81			
	من 21 سنة فأكثر	2.98	0.83			
الصراع بين الأفراد	من سنة إلى 05 سنوات	2.73	1.04	1.92	0.10	رفض الفرضية
	من06 إلى 10 سنوات	2.62	0.96			
	من 11 إلى 15 سنوات	3.08	1.01			
	من16 إلى 20 سنة	2.86	0.99			
	من 21 سنة فأكثر	2.79	0.89			
الصراع بين الفرد والجماعة	من سنة إلى 05 سنوات	2.52	1.08	3.80	0.00	قبول الفرضية
	من06 إلى 10 سنوات	2.90	0.95			
	من 11 إلى 15 سنوات	3.21	1.00			
	من16 إلى 20 سنة	2.73	0.99			
	من 21 سنة فأكثر	2.80	0.85			
الصراع بين الجماعات	من سنة إلى 05 سنوات	2.79	1.04	1.32	0.26	رفض الفرضية
	من06 إلى 10 سنوات	2.89	0.89			
	من 11 إلى 15 سنوات	3.17	0.96			
	من16 إلى 20 سنة	2.98	0.96			
	من 21 سنة فأكثر	2.90	0.84			
مستويات الصراع التنظيمي	**من سنة إلى 05 سنوات**	**2.81**	**0.79**	**2.47**	**0.04**	**قبول الفرضية**
	من06 إلى 10 سنوات	**2.92**	**0.74**			
	من 11 إلى 15 سنوات	**3.22**	**0.80**			
	من16 إلى 20 سنة	**2.96**	**0.74**			
	من 21 سنة فأكثر	**2.87**	**0.72**			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSSv.25* (انظر الملحق رقم: 23)

يبين الجدول (4-19) لنتائج تحليل التباين الأحادي عدم دلالة الفروق في مستويات الصراع التنظيمي على مستوى الفرد، وبين الأفراد، وعلى مستوى الجماعات عند مستوى معنوية (α=0.05) تعزى لمتغير الخبرة المهنية، بمعنى أن أفراد العينة لا يشعرون بنفس المستويات من الصراع على مستوى الأبعاد الثلاثة السابقة، حيث كانت قيم المعنوية أكبر من 0.05، وهذا ما تدعمه قيمة F التي كانت صغيرة وغير دالة احصائيا.

ومن جهة أخرى بينت نتائج التحليل دلالة الفروق في مستويات الصراع التنظيمي على المستوى العام وعلى مستوى بعد الصراع بين الفرد والجماعة، عند مستوى معنوية (α=0.05) تعزى لمتغير الخبرة المهنية، بمعنى أن أفراد العينة يشعرون بنفس المستويات من الصراع على مستوى البعدين، حيث كانت قيم المعنوية أقل من 0.05 الذي يفسر عدم معنوية اختبار قيمة F الكبيرة ودالة احصائيا.

خامسا: حسب متغير الأجر

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات الصراع التنظيمي بمستوياته لدى أفراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغير الأجر.

جدول (4-20): اختبار *ANOVA* لتبيان الفروق في مستويات الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الأجر

البعـــــد	الأجـــــر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الاحصائية	القرار
الصراع على مستوى الفرد	أقل من 40 000.00 دج	3.07	1.00	1.32	0.25	رفض الفرضية
	من40 000.00-أقل من 60 000.00 دج	3.18	0.98			
	من60 000.00 -80 000.00 دج	3.43	0.92			
	من80 000.00 – أقل من 100 000.00	3.18	0.86			
	من100 000.00فأكثر	3.17	0.80			
الصراع بين الافراد	أقل من 40 000.00 دج	2.72	0.86	1.64	0.16	رفض الفرضية
	من40 000.00-أقل من 60 000.00 دج	2.60	1.00			
	من60 000.00 -80 000.00 دج	3.02	1.04			
	من80 000.00 – أقل من 100 000.00	2.73	0.95			
	من100 000.00فأكثر	2.28	0.96			
الصراع بين الفرد والجماعة	أقل من 40 000.00 دج	2.64	1.13	4.12	0.00	قبول الفرضية
	من40 000.00-أقل من 60 000.00 دج	2.55	1.08			
	من60 000.00 -80 000.00 دج	3.17	0.94			
	من80 000.00 – أقل من 100 000.00	2.68	0.98			
	من100 000.00فأكثر	2.91	0.91			

الصراع بين الجماعات	أقل من 40 000.00 دج	3.07	0.92	1.60	0.17	رفض الفرضية
	من40 000.00–أقل من 60 000.00 دج	2.81	0.97			
	من60 000.00 –80 000.00 دج	3.14	0.94			
	من80 000.00 – أقل من 100 000.00	2.81	0.93			
	من100 000.00فأكثر	2.92	0.94			
مستويات الصراع التنظيمي	أقل من 40 000.00 دج	2.88	0.79	3.01	0.01	قبول الفرضية
	من40 000.00–أقل من 60 000.00 دج	2.78	0.75			
	من60 000.00 –80 000.00 دج	3.19	0.78			
	من80 000.00 – أقل من 100 000.00	2.85	0.73			
	من100 000.00فأكثر	2.95	0.76			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSSv.25* (انظر الملحق رقم: 23)

يبين الجدول (4–20) لنتائج تحليل التباين الأحادي عدم دلالة الفروق في مستويات الصراع التنظيمي على مستوى الفرد، وبين الأفراد، وعلى مستوى الجماعات عند مستوى معنوية (α=0.05) تعزى لمتغير الأجر، بمعنى أن أفراد العينة لا يشعرون بنفس المستويات من الصراع على مستوى الأبعاد سابقة الذكر، حيث كانت قيم المعنوية أكبر من 0.05، وهذا ما تدعمه قيمة F التي كانت صغيرة وغير دالة احصائيا عند مستوى معنوية (α=0.05).

ومن جهة أخرى بينت نتائج التحليل دلالة الفروق في مستويات الصراع التنظيمي على المستوى العام وعلى مستوى بعد الصراع بين الفرد والجماعة، عند مستوى معنوية (α=0.05) تعزى لمتغير الأجر، بمعنى أن أفراد العينة يشعرون بنفس المستويات من الصراع على مستوى البعدين، حيث كانت قيم المعنوية أقل من 0.05 الذي يفسر عدم معنوية اختبار قيمة F التي كانت كبيرة ودالة احصائيا.

وعموما بينت نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق باختبار **الفرضية السادسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات مستويات الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة)، في حين أظهر التحليل عدم وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات مستويات الصراع التنظيمي لدى أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيري (الخبرة المهنية والأجر).**

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة ومناقشة النتائج

من أجل اختبار الفرضيات عن طريق النمذجة بالمعادلات البنائية، تم الاعتماد على النموذج البنائي لدراسة التأثير المباشر بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، ولدراسة أثر الوساطة تم اعتماد نموذج تحليل المسار وعلى طريقة *Bootstraping analysis* لتقدير المسارات المباشرة وغير المباشرة، ليتم في الأخير مناقشة وتحليل مختلف النتائج المتوصل اليها.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة

نحاول في هذا المطلب التطرق إلى قياس التأثير المباشر بين المتغير المستقل العدالة التنظيمية على المتغير التابع مستويات الصراع التنظيمي، ثم الانتقال إلى دراسة التأثير غير المباشر بتوسط الثقة التنظيمية العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي، والتأكد من نوعه إن وجد (أثر غير مباشر كلي أو جزئي).

الفرع الأول: اختبار فرضية التأثير المباشر

من أجل اختبار صحة الفرضية السابعة: **يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α= 0.05) للعدالة التنظيمية بأبعادها على مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة**، تم تقسيمها إلى 12 فرضية فرعية تخص كل منها قياس وجود تأثير مباشر من عدمه لكل بعد من ابعاد العدالة التنظيمية على ابعاد مستويات الصراع التنظيمي، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الأثر المباشر للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

الجدول (4-21): الآثار المباشرة للعدالة التنظيمية على مستويات الصراع التنظيمي

العلاقة بين المتغيرات			التقدير	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	الدلالة الإحصائية	القرار
العدالة التوزيعية	<---	الصراع على مستوى الفرد	1.583-	1.519	1.042-	0.297	لا يوجد تأثير
العدالة التوزيعية	<---	الصراع بين الأفراد	2.422-	2.414	1.003-	0.316	لا يوجد تأثير
العدالة التوزيعية	<---	الصراع بين الفرد والجماعة	2.219-	2.168	1.023-	0.306	لا يوجد تأثير
العدالة التوزيعية	<---	الصراع بين الجماعات	3.044-	2.967	1.026-	0.305	لا يوجد تأثير
العدالة الإجرائية	<---	الصراع على مستوى الفرد	9.228	9.020	1.023	0.306	لا يوجد تأثير
العدالة الإجرائية	<---	الصراع بين الأفراد	14.317	14.330	0.999	0.318	لا يوجد تأثير
العدالة الإجرائية	<---	الصراع بين الفرد والجماعة	13.089	12.874	1.017	0.309	لا يوجد تأثير
العدالة الإجرائية	<---	الصراع بين الجماعات	17.577	17.618	0.998	0.318	لا يوجد تأثير
العدالة التفاعلية	<---	الصراع على مستوى الفرد	11.941-	12.349	0.967-	0.334	لا يوجد تأثير
العدالة التفاعلية	<---	الصراع بين الأفراد	19.202-	19.630	0.978-	0.328	لا يوجد تأثير
العدالة التفاعلية	<---	الصراع بين الفرد والجماعة	17.243-	17.631	0.978-	0.328	لا يوجد تأثير
العدالة التفاعلية	<---	الصراع بين الجماعات	23.677-	24.136	0.981-	0.327	لا يوجد تأثير

- **التقدير *Estimate*** : تمثل قيمة العلاقة بين المتغيرين فبزيادة المتغير المؤثر بقيمة 1 يزداد قيمة المتغير المتأثر بقيمة التقدير.
- **الخطأ المعياري *SE***: تمثل قيمة الخطأ في قيمة العلاقة بين المتغيرين بحث كلما اقترب من الصفر كان أفضل.
- **القيمة الحرجة *CR***: تمثل قيمة T الحرجة وهي القيم التي يعتمد عليها مع P لتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرين بحيث تقدر قيمة الدلالة الفاصلة بـ(1.96)، بمعنى إذا كانت قيم CR أكبر من (1.96) نقول ان العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *AMOS v.25* (انظر الملحق رقم:24)

يتضح من خلال الجدول (4-21) أن الدلالة الإحصائية لمسارات أبعاد العدالة التنظيمية وابعاد مستويات الصراع التنظيمي كانت كلها أكبر من 0.05، وهذا ما تؤكده قيمة الخطأ المعياري *SE* البعيدة عن الصفر، والقيمة الحرجة *CR* لكل المتغيرات التي كانت أقل من (1.96)، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين غير دالة إحصائيا.

وحسب هذه النتائج يتضح أن الفرضية السابعة: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α= 0.05) للعدالة التنظيمية بأبعادها على مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة غير محققة، أي أن **العدالة التنظيمية لا تؤثر تأثيرا مباشرا على مستويات الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة**، ومنه يمكن أن نستنتج أن أثر المتغير الوسيط إن وجد سيكون أثرا كليا بسبب عدم وجود العلاقة المباشرة بين هذين المتغيرين.

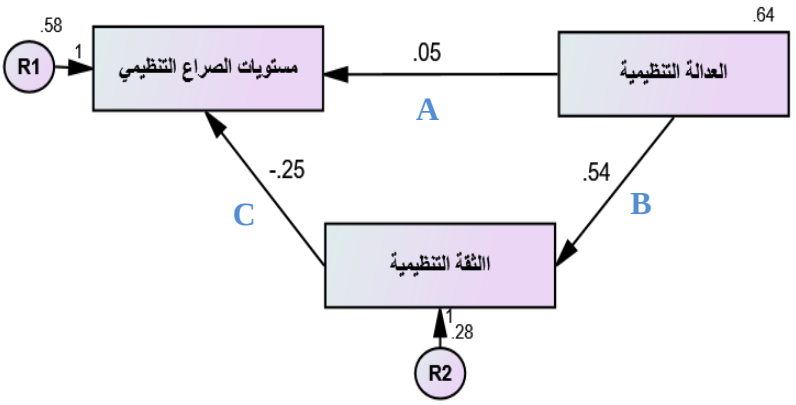
الفرع الثاني: اختبار فرضية التأثير غير المباشر

إن ما تم اختباره في الفرضية السابقة هو فحص تلك العلاقات المباشرة المفترض وجودها بين كل من العدالة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي من خلال النموذج البنائي، ومن أجل اختبار علاقة وساطة الثقة التنظيمية في تأثير العدالة التنظيمية على مستويات الصراع التنظيمي ينبغي فحص التأثير المباشر وغير المباشر الموجود بين تلك المتغيرات والمقارنة بينها من خلال نموذج تحليل المسار.

1. **مخطط تحليل المسار للعلاقة بين المتغيرات**

باستخدام برنامج *Amos.V 25* تم رسم نموذج تحليل المسار لمعرفة أثر الوساطة والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، وبعد اخضاعه للتحليل تحصلنا على الشكل التالي:

الشكل (4-1): نموذج تحليل المسار للعلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي من خلال توسط الثقة التنظيمية



المصدر: من مخرجات برنامج *AMOS v.25*

يمثل الرسم التخطيطي لنموذج تحليل المسار باستخدام برنامج *AMOS v.25* فحص العلاقات القائمة بين المتغيرات دفعة واحدة، لمعرفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، وهذا بالنظر إلى معاملات المسار أو ما يطلق عليها أوزان الانحدار المعيارية التي تبرز على تلك المسارات التي تربط بين المتغيرات وفحص دلالتها الإحصائية ومن ثم قوتها، حيث تمثل:

- **قيمة معامل المسار *(A)*:** (التأثير المباشر) بين العدالة التنظيمية ---> مستويات الصراع التنظيمي يساوي (0.05)؛
- **قيمة معامل المسار *(B)*:** (التأثير المباشر) بين العدالة التنظيمية ---> الثقة التنظيمية يساوي (0.54)؛
- **قيمة معامل المسار *(C)*:** (التأثير المباشر) بين الثقة التنظيمية ---> مستويات الصراع التنظيمي يساوي (0.25-)؛

- **قيمة معامل المسار *(B×C)*:**(التأثير غير المباشر) بين العدالة التنظيمية ---> مستويات الصراع التنظيمي من خلال توسط الثقة التنظيمية يساوي (0.54)×(−0.25) =(−0.13)؛

- **قيمة معامل المسار A+*(B×C)*:** (التأثير الكلي) بين العدالة التنظيمية ---> مستويات الصراع التنظيمي من خلال توسط الثقة التنظيمية يساوي [(0.54)×(−0.25)]+(0.05)=(−0.08).

2. اختبار جودة مطابقة نموذج تحليل المسار

قبل فحص العلاقات القائمة بين المتغيرات لاختبار فرضية الأثر غير المباشر للعدالة التنظيمية على مستويات الصراع التنظيمي بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط من وجهة نظر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة، يجب التعرف على مدى مطابقة جودة نموذج تحليل المسار للبيانات من خلال مؤشرات المطابقة، ونتائج تلك الاختبارات جاءت كما يعرضها الجدول التالي:

الجدول (4−22): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج تحليل المسار

المؤشر	الاصطلاح	محك القبول	القيمة المحسوبة	الحكم
χ^2 أو ***CMIN***	مربع كاي تربيع *P=00*	أن لا يكون دالا	0.00	**دال احصائيا**
DF	الدلالة الإحصائية للمطابقة القريبة	DF≥0	0.00	**جيدة**
SRMR	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	≥ 0.08	0.05	**مطابقة جيدة**
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	≥ 0.08	0.42	**مطابقة جيدة**
GFI	مؤشر حسن المطابقة	< 0.90	1.00	**مطابقة تامة**
IFI	مؤشر المطابقة المتزايد	< 0.90	1.00	**مطابقة تامة**
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	< 0.90	1.00	**مطابقة تامة**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *AMOS v.25* (أنظر الملحق رقم: 25)

من نتائج تحليل الجدول (4−22) نجد النموذج مشبع لأنه يتوفر على وفرة في المعلومات وهذا ما تترجمه قيمة *(DF=0)* أي ان المعلومات المتوفرة في البيانات تساوي تماما حجم المعلومات التي يتطلبها النموذج النظري المفترض، وبناء على قيم مؤشرات تطابق النموذج في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة كاي تربيع χ^2 تساوي (0.00) ، وبدرجة حرية *(DF=0)* وهذا دليل على التطابق التام، في حين كل من *GFI* و *GFI* و*IFI* بلغت القيمة واحد وهذا دليل آخر على التطابق التام، كما نجد قيمة *RMSEA* الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب أقل من معيار محك القبول، مما يؤكد التطابق بين النموذج المفترض وبيانات عينة الدراسة.

3. القيم المعيارية للتأثير المباشر والتأثير غير المباشر والتأثير الكلي أو الجزئي

يتم فحص القيم المعيارية لمعاملات المسار للتأثير المباشر وقيم التأثير غير المباشر وقيم التأثير الكلي أو الجزئي من خلال نتائج الجدول التالي:

الجدول (4-23): القيم المعيارية للتأثير المباشر وقيم التأثير غير المباشر وقيم التأثير الكلي أو الجزئي

قيمة التأثير المباشر لمعاملات المسار المعيارية *Standardized Direct Effects*		
	العدالة التنظيمية	الثقة التنظيمية
الثقة التنظيمية	0.54	0.00
مستويات الصراع التنظيمي	0.05	0.25-
قيمة التأثير غير المباشر لمعاملات المسار المعيارية *Standardized Indirect Effects*		
	العدالة التنظيمية	الثقة التنظيمية
الثقة التنظيمية	0.00	0.00
مستويات الصراع التنظيمي	0.13-	0.00
قيمة التأثير الكلي لمعاملات المسار المعيارية *Standardized Total Effects*		
	العدالة التنظيمية	الثقة التنظيمية
الثقة التنظيمية	0.54	0.00
مستويات الصراع التنظيمي	0.08-	0.25-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *AMOS v.25* (أنظر الملحق رقم: 25)

نلاحظ من نتائج الجدول (4-23) أن:

- **العدالة التنظيمية:** تؤثر تأثيرا مباشرا في الثقة التنظيمية بقيمة (0.54) حيث يمكن للعدالة التنظيمية بزيادة الشعور بالثقة التنظيمية بقيمة (0.54 وحدة) لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة في حالة تم زيادة العدالة التنظيمية بوحدة واحدة، وهذا دليل على أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل واضح في الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وأن زيادة تعزيزها سيؤثر بالتأكيد على المؤسسة حسب هذه النتائج، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثامنة القائلة: **يوجد تأثير ايجابي ومباشر للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة.**

- **الثقة التنظيمية:** تؤثر تأثيرا مباشرا في مستويات الصراع التنظيمي بقيمة (-0.25)، حيث يمكن للثقة التنظيمية في حالة زيادتها بوحدة واحدة إلى خفض حدة الصراع التنظيمي غير الوظيفي على مستوياته بقيمة (0.25 وحدة) لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة، وهو مؤشر على أن الثقة التنظيمية تؤثر بشكل واضح في مستويات الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وان زيادة تنميتها وتقويتها سيؤدي بالتأكيد على التقليل من حدة الصراع المدمر وآثاره السلبية في المؤسسة حسب هذه النتائج،

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية التاسعة القائلة: **يوجد تأثير سلبي ومباشر للثقة التنظيمية على مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة.**

- **العدالة التنظيمية:** تؤثر تأثيرا غير مباشر في مستويات الصراع التنظيمي من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بقيمة (−0.13)، حيث يمكن للعدالة التنظيمية الخفض من حدة الصراع التنظيمي السلبي وعلى جميع مستوياته في ظل توسط الثقة التنظيمية بقيمة (−0.13) وحدة لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة في حالة تم زيادة العدالة التنظيمية بوحدة واحدة، وهذا مؤشر هام على الدور الكبير الذي تلعبه الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في تعزيز أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، في حين بلغ مجموع الأثر الكلي (−0.08) وحدة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (مستويات الصراع التنظيمي) في ضوء وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.

4. الدلالة الإحصائية للعلاقة المباشرة وغير المباشرة

من أجل إبراز أهمية العلاقة المباشرة وغير المباشرة نقوم بدراسة الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار للعلاقات بين المتغيرات.

- **الدلالة الإحصائية للعلاقات المباشرة:** يوضح الجدول أدناه الدلالة الإحصائية للقيم المعيارية لمعاملات المسار للتأثير المباشر.

الجدول (4−24): الدلالة الإحصائية للقيم المعيارية لمعاملات المسار للتأثير المباشر

العلاقة بين المتغيرات			التقدير	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	الدلالة الإحصائية	القرار
العدالة التنظيمية	<---	الثقة التنظيمية	0.54	0.04	13.20	***	دال احصائيا
الثقة التنظيمية	<---	مستويات الصراع التنظيمي	0.25−	0.09	2.73	0.00	دالة احصائيا
العدالة التنظيمية	<---	مستويات الصراع التنظيمي	0.05	0.08	0.61	0.54	غير دال احصائيا

- **التقدير *Estimate*** : تمثل قيمة العلاقة بين المتغيرين فبزيادة المتغير المؤثر بقيمة 1 يزداد قيمة المتغير المتأثر بقيمة التقدير.
- **الخطأ المعياري *SE*:** تمثل قيمة الخطأ في قيمة العلاقة بين المتغيرين بحث كلما اقترب من الصفر كان أفضل.
- **القيمة الحرجة*CR*:** تمثل قيمة T الحرجة وهي القيم التي يعتمد عليها مع P لتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرين بحيث تقدر قيمة الدلالة الفاصلة بـ(1.96)، بمعنى إذا كانت قيم CR أكبر من (1.96) نقول ان العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائيا
- *** **معامل المسار دال عن 0.000**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *AMOS v.25* (أنظر الملحق رقم: 25)

توضح نتائج الجدول (4-24) إلى وجود علاقة تأثير مباشرة وايجابية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.54)، كما بلغ الخطأ المعياري *SE* قيمة (0.04) وهي نتيجة جيدة كونها قريبة من الصفر، في حين كانت القيمة الحرجة (*C.R*=13.20) وهي أكبر من (1.96)، ودالة احصائيا عند مستوى معنوية (P=0.00)، مما يؤكد أن العلاقة بين المتغيرين (العدالة التنظيمية ---> الثقة التنظيمية) دالة إحصائيا.

كما تبين من نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة تأثير مباشرة وعكسية بين الثقة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (-0.25)، كما بلغ الخطأ المعياري *(SE=0.09)* وهي نتيجة جيدة كونها قريبة من الصفر، وهذا ما تدعمه القيمة الحرجة (*C.R*=2.73) وهي أكبر من (1.96)، ودالة احصائيا عند مستوى معنوية (P=0.00)، مما يؤكد أن العلاقة بين المتغيرين (الثقة التنظيمية ---> ومستويات الصراع التنظيمي) دالة إحصائيا.

في حين تشير نتائج الجدول إلى عدم وجود علاقة تأثير مباشرة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي كونها غير دالة احصائيا عند مستوى معنوية (P=0.54) حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.05)، كما بلغ الخطأ المعياري *SE* قيمة (0.08) وهي نتيجة جيدة كونها قريبة من الصفر، في حين كانت القيمة الحرجة (*C.R*=0.61) أقل من (1.96) مما يؤكد أن العلاقة بين المتغيرين (العدالة التنظيمية ---> ومستويات الصراع التنظيمي) غير دالة إحصائيا.

- **الدلالة الإحصائية للتأثير غير المباشر**

إن البرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل النمذجة بأنواعها بما فيها برنامج *AMOS v.25* لا تعطي الدلالة الاحصائية للعلاقة غير المباشرة، وسوف نعتمد على طريقة *Bootstraping* بإعادة المعاينة لـ (500 عينة) من أجل استخراج قيمة العلاقة غير المباشرة، وحدود الثقة الدنيا والعليا، والقيمة المعنوية للعلاقة غير المباشرة

الجدول (4-25): الدلالة الاحصائية للعلاقة غير المباشرة في حدود الثقة 95%

	العلاقة غير المباشرة	حدود الثقة الدنيا	حدود الثقة العليا	معنوية العلاقة غير المباشرة
العدالة التنظيمية ---> مستويات الصراع التنظيمي	0.13-	0.24-	0.06-	0.006

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *AMOS v.25* (أنظر الملحق رقم: 25)

من خلال الجدول (4-25) نجد قيمة العلاقة غير المباشرة بين (العدالة التنظيمية ---> مستويات الصراع التنظيمي) تقدر بـ (-0.13) والتي تدل على تأثير العكسي للعدالة التنظيمية على مستويات الصراع التنظيمي من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، في حين نجد حدود الثقة الدنيا تقدر بـ(-0.24)، وحدود الثقة العليا (-0.06) لتأثير الوساطة من العدالة التنظيمية الى مستويات الصراع التنظيمي عند مستوى ثقة 95%.

ووفقا لمجال الثقة لـ*Bootstraping* فالحد الأدنى لمعامل المسار للعلاقة غير المباشرة والحد الأقصى لمعامل المسار للعلاقة غير المباشرة لا يحتوي على الصفر، فهذا دليل أن علاقة الوساطة دالة احصائيا.

ومن ناحية أخرى نجد قيمة معنوية العلاقة غير المباشرة تساوي (0.006) وهي أقل من مستوى المعنوية (α= 0.05)، وهذا دليل آخر أن علاقة الوساطة من خلال الثقة التنظيمية دالة احصائيا.

وبما أن التأثير المباشر غير دال احصائيا، والتأثير غير المباشر دال احصائيا نقول أن الثقة التنظيمية لها تأثير تام أو كلي (وساطة كلية)، مما يدعم صحة الفرضية العاشرة والتي مفادها أن **الثقة التنظيمية تتوسط تأثير العدالة التنظيمية على مستويات الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لولايتي الأغواط والجلفة.**

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

بعد عرض مختلف النتائج التي توصلت اليها الدراسة، سيتم مناقشتها في ظل ما طرحته الدراسات السابقة على النحو التالي:

الفرع الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بالعدالة التنظيمية

كشفت نتائج الدراسة أن اتجاه افراد مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة إلى الحياد نحو محور العدالة التنظيمية، وبمستوى قبول متوسط، مع وجود تفاوت في درجات ترتيب الشعور بهذه الابعاد، حيث كانت عينة الدراسة أكثر شعورا بالعدالة التوزيعية، تلتها عدالة التعاملات بدرجة متوسطة، في حين كانت اقل شعورا بالعدالة الإجرائية التي جاءت كذلك بدرجات متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حمزة معمري، 2014) الذي أكد وجود مستوى متوسط لإدراك أساتذة التعليم الثانوي بولاية ورقلة للعدالة التنظيمية، ودراسة (العربي فراح، 2018) الذي أكد أن العدالة التنظيمية جاءت بمستويات متوسطة لدى موظفي الشبه الطبي العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، في حين أظهرت بعض الدراسات مؤشرات

مخالفة للنتائج كدراسة (رجب حسنين رفاعي، 2009) التي أكدت تدني مستوى العدالة التنظيمية وأبعادها في مستشفيات أسيوط بمصر.

إن درجة الشعور بالعدالة التوزيعية بمستويات متوسطة لدى أفراد العينة يتحدد من خلال الجانب المادي، وقد يرتبط بمدى ادراكهم لعمليات المقارنة التي قد تكون على أساس التناسب بين العوائد وبين الجهود المبذولة، كون المؤسسة ذات أسهم كلما كانت الأرباح أكبر كانت العوائد التي يتلقاها الفرد أكبر، وهذا ما يعتبر حافزا لهم في زيادة المردودية، وجعل المبالغ المحصل عليها مبررة في نظرهم بالنسبة لآدائهم.

تلتها العدالة التفاعلية في المرتبة الثانية، وبدرجة متوسطة تميل الى الحياد، مما يدل على وجود نقص معتبر لهذا العنصر ضمن المؤسسة محل الدراسة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عبد الكريم السكر، 2013) التي أكدت أن تصورات المديرين في الوزارات الأردنية نحو العدالة التفاعلية كانت متوسطة، ويرجع هذا المستوى المتوسط ضمن المؤسسة محل الدراسة الى استشعار العاملين إلى مجموعة من العوامل وفي مقدمتها أسلوب الرئيس المباشر والمشرفين في التعامل معهم بنوع من الصراحة والود والاهتمام، ومدى قدرته على بناء أجواء الثقة والصراحة والتواصل في تبادل المعلومات، وتقديم التفسيرات المبررة والمنطقية بشأن الإجراءات المتخذة، ومناقشة المشكلات بكل حرية ووضوح، مما يساعد ذلك على حل الصراعات و تنمية العلاقات الطيبة بينهم، وهذا الاتجاه يتوافق مع دراسة *(Greenberg,1990)* التي تؤكد أن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها العامل على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.

في حين جاءت عدالة الاجراءات في المرتبة الثالثة وبنحو معتدل أو متوسط، وهو ما يفسر بوجود نقص معتبر لهذا العنصر ضمن مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة، إذ تعكس مدى شعور أفراد العينة بتطبيق بعض الاجراءات العادلة التي بدورها تحدد موضوعية القرارات المتخذة من طرف الرئيس المباشر، وخلوها من التحيز أو التمييز، مع اعطاء العاملين الحق في الاعتراض والطعن على القرارات المتخذة في حقهم، وضرورة اتاحة درجة من حرية التعبير في نقل أفكارهم بخصوص القرارات والإجراءات المتعلقة بعملهم، وهذا ما أكدته نظرية التفضيل *(Leventhal,1980)* التي ترى أن الإجراء العادل يجب أن يتسم بالثبات وعدم التحيز والدقة أو الانضباط والقابلية لتصحيح الخطأ، مع التوافق مع المعايير الفردية والجماعية للقيم والاخلاق السائدة في المنظمة، وما جاءت به دراسة *(Greenberg,1990)* التي تبين ان شعور العاملين بعدالة الاجراءات يتوقف إلى حد كبير على قدرة المدير على تحقيق نوع من الاتصال بينه وبين العاملين يسمح لهم بنقل أفكارهم ومشاكلهم بكل حرية.

وقد جاء هذا النوع من العدالة بهذا المستوى كون إدارة المؤسسة ليست لها الاستقلالية التامة في تحديد الإجراءات والقرارات على اعتبار انها قرارات مركزية نابعة من السلطة الرسمية على مستوى المديرية العملية للاتصالات بالجزائر، وإن ضعف الشعور بعدالة الإجراءات يولد الإحباط لدى الافراد العاملين مما يتيح لهم اتجاهات سلبية ومشاعر عدم الاطمئنان اتجاه نتائج قرارات وتصرفات المشرفين والمديرين مما ينجر عنه ضعف الثقة اتجاه كل من المشرفين والإدارة، وجاءت نتائج الدراسة موافقة الى نتائج دراسة (أبو القاسم الأخضر حمدي، 2015) التي بينت انخفاض معدل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية والتفاعلية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط .

وبالرجوع الى نتائج الفروق الموجودة في متوسطات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى أفراد عمال المؤسسة محل الدراسة، فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية على المستوى العام للعدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية)، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة لا يشعرون بنفس المستويات من العدالة الممارسة عليهم، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (حمزة معمري، 2014) حيث بينت عدم وجود فروق في إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية فيما يخص متغيرات (السن والجنس والأقدمية)؛ ودراسة (أبو القاسم الأخضر حمدي، 2015) عدم وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط حسب متغيرات (الجنس، الرتبة، الأقدمية، القسم).

في حين توصلت الدراسة الحالية إلى عدم وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الأجر، أي أن أفراد العينة على اختلاف رواتبهم التي يتقاضونها ينظرون بنفس النظرة إلى العدالة التنظيمية الممارسة عليهم، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات العدالة الاجرائية تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة، والأجر)، أي أن الافراد يشعرون بنفس المستويات من العدالة على مستوى هذه المتغيرات وأن الإجراءات تسري على كل العمال دون استثناء وبغض النظر عن الجنس، الرتبة والأجور التي يتقاضونها.

الفرع الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالثقة التنظيمية

أوضحت نتائج الدراسة أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة يتمتعون بمستويات مختلفة من الثقة التنظيمية، وإن طبيعة تلك الثقة السائدة في المؤسسة هي بالدرجة الأولى الثقة في ما بين العاملين على أساس زملاء في العمل بمستويات عالية وتميل إلى الموافقة، ويمكن ارجاع هذا المستوى إلى سنوات الخبرة التي يتمتع به عمال المؤسسة (من 11 إلى 15 سنة) وهي سنوات طويلة نوعا ما وكافية لتنمية وتقوية أواصل الثقة بين افراد المؤسسة، تلتها الثقة في المشرفين وثقة في إدارة المنظمة بمتوسطات متوسطة مما يؤكد أن المؤسسة تفتقر إلى ذلك الدعم التنظيمي الذي من شأنه أن يعزز الثقة ببعديها بإدارة المنظمة

والثقة في المشرفين، وهذا ما أكدته عدالة الإجراءات المتعلقة بتوزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد العينة التي جاءت بمستويات متوسطة.

وغالبا ما ينصب التركيز على الثقة في إدارة المنظمة من خلال رصد سلوكيات المديرين من قبل العاملين إزاء موضوع العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، وهذا الاتجاه يتطابق مع نموذج القيم الجماعية الذي يرى أن منظور الجماعة للعدالة التنظيمية يتحدد من خلال مفاهيم مرتبطة بعلاقات السلطة والمتمثلة في الثقة بعدالة القائد في تصرفاته ومراعاته لحاجات المرؤوسين وابتعاده عن التحيز في اتخاذ القرارات ومعاملته لهم باهتمام ولباقة مع احترام لحقوقهم، كل هذا يعزز مكانته في اذهانهم (*Tyler & Lind,1992*)، وهذه النتائج تتوافق مع ما توصلت اليه دراسة (العربي فراح، 2018) الذي أكد أن ضعف الثقة في المشرفين وإدارة المنظمة في المؤسسات الاستشفائية راجع الى افتقار النمط القيادي الذي يعمل على إدامة تلك الثقة من خلال العمل بأساليب من شأنها أن تضمن الثبات والتناغم والموثوقية والعدالة.

ومن ناحية الفروق تؤكد الدراسة وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة لدى أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية، الأجر) مما يعنى أن أفراد العينة يتمتعون بمستويات مختلفة من الثقة على مستوى المؤسسة، وأن هناك عدم وجود فروق لبعدي الثقة في زملاء العمل، والثقة في المشرفين يعزى لمتغير الجنس، وهذا ما يؤكد أنه بالرغم من اختلاف الجنس الا أن أفراد المؤسسة لديهم نفس المستويات من الثقة في زملاء العمل والمشرفين.

الفرع الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة بمستويات الصراع التنظيمي

أوضحت نتائج الدراسة أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة يتمتعون بمستويات متوسطة من الصراع التنظيمي، وأن أكثر أنواع الصراع انتشارا في المؤسسة هو الصراع على المستوى الفردي وبمستوى متوسط وقد يرجع لأسباب عدة من بينها ضعف المسار الوظيفي (تباطئ الصعود في السلم الوظيفي)، وضعف عدالة الحوافز التي يتلقاها الفرد العامل مقابل أعبائه الوظيفية.

ونجد النوع الثاني من الصراع المنتشر في المؤسسة محل الدراسة هو الصراع الذي يحدث بين الجماعات، وقد يرجع ذلك إلى وجود علاقات اعتماد متبادل ومتتابع بين الجماعات، وهذا أمر طبيعي في المؤسسة التي تعتمد في انجاز وتحقيق مهامها المطلوبة على كفاءة التنسيق والانسجام بين الافراد كفرق ووحدات عمل متكاملة، ومن بين مغذياته في المؤسسة كذلك وجود بعض الأفراد المشوشة ومعوقة للعمل، فضلا عن الاتصالات ضعيفة وعدم التعاون بين وحدات العمل.

أما بقية الأنواع الأخرى للصراع فنجد الصراع الذي يحدث بين الفرد والجماعة، وبين الفرد وزميله (الصراع بين الأفراد)، وجاء بمستويات متوسطة، ولكن بشكل أقل من النوعين السابقين، وقد يعود ذلك إلى الضغوط التي يشعر بها الفرد من المرؤوسين، أو تعارض أهدافه مع قواعد العمل الرسمية في وحدات العمل، أو نتيجة لحجب المعلومات عنه أو تزويده بمعلومات ناقصة أو غير صحيحة، أو إعاقة حصوله على المزايا الوظيفية، وفي هذا السياق أكدت دراسة (ناصر قاسيمي، 2005) إلى أن هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري منها عدم الانضباط، المبالغة في الرقابة وعدم عدالتها، عدم تقدير المجهودات، تعدد الأنماط الشخصية واختلاف خصائص السلوك البشري وغيرها من أنماط السلوك، واستخلص أنه مهما بلغت دقة التسيير ومستوى التحكم فإنه لا يمكن التحكم في تسيير المؤسسة بنسبة كاملة، وأن الادارات العامة تجد دوما صعوبات من هذا الشكل أو ذاك تمنعها من بلوغ النموذج المثالي في التسيير.

كما تبين من خلال نتائج الدراسة إلى وجود فروق بين متوسطات مستويات الصراع التنظيمي لدى افراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة)، ومن جهة أخرى أظهر التحليل عدم وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات مستويات الصراع التنظيمي لدى أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيري (الخبرة المهنية والأجر)، أي أن أفراد المؤسسة باختلاف خبراتهم وأجورهم إلا أنهم يشعرون بنفس المستويات من الصراع داخل المؤسسة.

الفرع الرابع: مناقشة نتائج التحليل العاملي التوكيدي

أكدت نتائج التحليل العاملي التوكيدي أن الثقة التنظيمية تعتبر من أهم المتغيرات الناتجة عن العدالة التنظيمية مع وجود ارتباط موجب وقوي بين العدالة التنظيمية والشعور بالثقة التنظيمية لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة، فالمعاملة العادلة على جميع المستويات لها دور كبير خلق اتجاهات ايجابية لدى الافراد نحو مؤسساتهم، وتعميق اواصل الترابط والتواصل بين الادارة وعمالها من خلال تنمية مشاعر الثقة في نفسه وبزملائه وبإدارة المؤسسة ومشرفيه، وهذه النتائج اتفقت مع نتائج دراسة *(Habib Ozgan , 2011)* التي أكدت وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة إلى عالية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

ومن ناحية طبيعة الأثر بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي فقد بينت الدراسة وجود تأثير غير مباشر للعدالة التنظيمية على مستويات الصراع التنظيمي، وأن الأثر لا يظهر إلا من خلال توسط الثقة التنظيمية وساطة كلية بين هذين المتغيرين، وهذه النتائج تتنافى مع نتائج دراسة (رجب حسنين رفاعي،

2009) التي توصلت إلى وجود علاقة عكسية قوية، وتأثير واضح للعدالة التنظيمية وأبعادها على مستويات الصراع التنظيمي، ونتائج دراسة *((Rojalin Sahoo & Chandan Kumar Sahoo , 2019)* التي بينت أن مناخ الثقة يلعب دور الوسيط الجزئي بين العدالة التنظيمية وإدارة الصراع، وأن كل من العدالة التنظيمية وإدارة الصراع ومناخ الثقة تعد من المنبئات الإيجابية والهامة في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة الى دراسة*(Hamdan Salim AL Awamlah, 2013)* التي تشير إلى هشاشة العدالة التنظيمية في الإدارة العامة الأردنية، مع وجود مستوى عال من الصراع التنظيمي، كما تؤثر العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) بشكل كبير على جميع مستويات الصراع التنظيمي باستثناء الصراع بين المجموعات، وبالإضافة الى دراسة *(Rahim M. Afzalur, &al, 2000)* التي أكدت على أن العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية لها تأثير إيجابي واضح في أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل تحليل الخصائص الوظيفية والشخصية لعينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية لها، ومعرفة اتجاهات إجابات العينة المبحوثة على عبارات محاور الدراسة لتقييم مستوى متغيرات البحث، بالإضافة الى محاولة معرفة الفروق في اجابات افراد العينة، واختبار فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر، ولقد أظهرت نتائج التحليل مايلي:

- رفض الفرضية الأولى: والتي مفادها أنه تمارس مستويات عالية من العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة؛
- رفض الفرضية الثانية: والتي مفادها أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة يتمتعون بمستويات عالية من الثقة التنظيمية اتجاه كل من مشرفيهم وزملائهم في العمل وإدارة مؤسستهم؛
- رفض الفرضية الثالثة: والتي مفادها أن هناك مستويات منخفضة من الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة وعلى جميع مستويات عينة الدراسة؛
- رفض الفرضية الرابعة: فيما يخص وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية)، في حين تم قبول الفرضية بإيعازها لمتغير الاجر؛
- رفض فرضية الخامسة: لا توجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية، الأجر)؛
- رفض الفرضية السادسة: فيما يخص لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي بمستوياته لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة)، في حين أظهر التحليل عدم وجود أية فروق دالة احصائيا بين متوسطات الصراع التنظيمي بمستوياته لدى أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيري الخبرة المهنية والأجر؛
- رفض الفرضية السابعة: يوجد تأثير مباشر للعدالة التنظيمية بأبعادها على مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة؛
- قبول الفرضية الثامنة: التي مفادها يوجد تأثير ايجابي ومباشر للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة؛
- قبول الفرضية التاسعة: القائلة يوجد تأثير سلبي ومباشر للثقة التنظيمية على مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة؛
- قبول الفرضية العاشرة: والتي مفادها أن الثقة التنظيمية تتوسط تأثير العدالة التنظيمية على مستويات الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة.

خاتمة

تعد العدالة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبيا، كما تعتبر من المواضيع الفاعلة والمهمة التي استطاعت اختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة في عمليات الإدارة ووظائفها، حيث يركز معظم الباحثين بأن ادراك العامل للعدالة التنظيمية من عدمها هو أحد العوامل الرئيسية في تكوين اتجاهاته وبلورة سلوكه نحو منظمته التي يعمل بها، إذ أن شعور العامل بوضوح وموضوعية السياسات الإدارية السائدة في البيئة التنظيمية يمنحه قدرة على تأسيس توقعاته المستقبلية بناء على معلومات وحقائق وتجارب يمكن الاعتماد عليها، الأمر الذي يؤدي إلى رسوخِ صورة مشرقة للمنظمة في أذهان عمالها، وإيجاد أجواء تنظيمية آمنة ومستقرة ترتفع معها ثقة العامل بعدالة وموضوعية الإدارة مما ينعكس على الأداءِ وفعالية المنظمة.

أولا: نتائج الجانب النظري

من خلال تناولنا للأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة فيما تعلق بالعدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي، توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- تعتبر العدالة التنظيمية كمتغير مهم في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ووسيلة مهمة لخلق منافع قوية للمنظمات والعمال على حد سواء، وقد اعتبرت على أنها بنية مفاهيمية ثلاثية الأبعاد مترابطة ومؤثرة في بعضها البعض، حيث تتضمن حسن توزيع الموارد على العمال مع مراعاة مبدأ المساواة (العدالة التوزيعية)، والعدالة عند تطبيق الاجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات (العدالة الإجرائية)، وتمتع أصحاب الإدارة بحسن المعاملة الواحدة على جميع العمال المبنية على الاحترام والتقدير والكرامة (العدالة التفاعلية)؛

- تعد الثقة التنظيمية من أهم المتغيرات الناتجة عن العدالة التنظيمية، والجزء الأكثر أهمية ومصدرا رئيسيا لرأس المال الاجتماعي، ومحورا أساسيا يرتكز عليه أداء المنظمات في توفير التعاون بين أعضائها، واعتبرتها العديد من الدراسات على أنها بنية متعددة الأبعاد تظهر في الثقة في المشرفين، والثقة في زملاء العمل، والثقة في إدارة المنظمة؛

- إن تحقيق العدالة داخل المنظمة إنما يسهم في بناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من ناحية وبين العاملين وبعضهم البعض من ناحية أخرى، وتزداد ثقة الفرد العامل في المنظمة، كلما شعر بأن النتائج تقدر على أساس الجهد المبذول والأداء المحقق، ووضوح الاجراءات التي تم على أساسها توزيع النتائج، فضلا عن اتاحة الفرصة للعامل في ابداء رأيه نحو هذه الاجراءات المتخذة، فالثقة التنظيمية من السمات صعبة البناء سهلة الهدم؛

- إن العدالة والثقة التنظيمية ينتميان الى مجموعة من المفاهيم الجوهرية في الفكر الاداري المعاصر، وبدراستهما وفهم طبيعتهما وأبعادهما تكون محورا للتأثير في مجموعة كبيرة من المفاهيم والممارسات السلوكية لدى العاملين، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن العلاقة بين هذين المفهومين بمتغيرات تنظيمية أخرى إن حسن توظيفهما من شأنه تقليص المشكلات التنظيمية ومن أهمها الصراع التنظيمي وأساليب ادارته في المنظمة؛

- بما أن المنظمات محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية، قد يتولد عنها خلافات وتناقضات تتطور الى مرحلة الصراع بين أفراد التنظيم ضمن مستويات متعددة تترعرع باستمرار في ظل ظروف مشجعة كأسباب إدارية، تنظيمية، سلوكية وغيرها، مما يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على الجوانب السلوكية والنفسية للعاملين، لذلك أصبحت إدارته الناجحة أحد التحديات المفروضة على المديرين؛

- إن شعور الأفراد بمستويات عالية من العدالة داخل المنظمة ينمي لديهم اتجاهات إيجابية، وعادة ما يشاركون بسلوكيات أكثر تعاونية في المنظمة، في حين أن الفشل في التعامل بفعالية مع قضايا العدالة داخل المنظمة سوف يؤدي في غالب الأمر إلى الكثير من المشاكل التنظيمية ومن أهمها الصراع التنظيمي وأساليب ادارته في المنظمة، لذا اصبح من الأهمية بمكان على المنظمات أن تتخذ كافة التدابير اللازمة والجادة في توفير وتحقيق العدالة التنظيمية وعدم تجاهلها، فهي الخيار الأفضل للحد من الصراعات السلبية والمدمرة، وتحسين العلاقات داخل جماعات العمل في المنظمة، وخلق حالة التفاعل الايجابي مما يؤثر تأثيرا جوهريا في السلوك والأداء التنظيمي.

ثانيا: نتائج دراسة الحالة

من خلال دراسة أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع في المنظمة، ومن أجل الوصول الى نموذج يمكن أن يساعد على تعزيزها في ظل بيئة جزائرية تم افتراض الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، وبناء على ذلك فقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج مبينة كمايلي:

- تمارس مستويات متوسطة من العدالة التنظيمية على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة، وأن العدالة التوزيعية البعد الأكثر شعورا من قبل أفراد العينة، تلتها العدالة التفاعلية في المرتبة الثانية، وأخيرا بعد العدالة الإجرائية؛

- عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة يتمتعون بمستويات متوسطة من الثقة التنظيمية اتجاه كل من مشرفيهم وزملائهم في العمل وإدارة مؤسستهم، واحتلت الثقة في زملاء العمل الاهتمام الكبير من وجهة نظر أفراد العينة، وتلتها كل من الثقة في المشرفين والثقة في إدارة المنظمة على التوالي؛

- هناك مستويات متوسطة من الصراع التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة وعلى جميع مستويات عينة الدراسة، وجاءت مستويات الصراع السائدة على مستوى المؤسسة على النحو التالي: الصراع على مستوى الفرد في المرتبة الأولى، الصراع بين الجماعات في المرتبة الثانية، الصراع بين الفرد والجماعة في المرتبة الثالثة، الصراع بين الأفراد في المرتبة الأخيرة؛

- أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات العدالة التنظيمية لدى افراد العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية)، في حين تبين عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات العدالة التنظيمية لدى أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الأجر؛

- أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة لدى أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية، الأجر)؛

- أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين متوسطات مستويات الصراع التنظيمي لدى افراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة)، وفي المقابل تبين عدم وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات مستويات الصراع التنظيمي لدى أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيري الخبرة المهنية والأجر؛

- ومن خلال استخدام التحليل العاملي التوكيدي والاعتماد على النموذج البنائي في اختبار العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي تبين عدم وجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية بأبعادها على مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة؛

- كما تبين من خلال نتائج تحليل المسار للدراسة أن العدالة التنظيمية تؤثر تأثيرا إيجابيا ومباشرا في نفس الاتجاه على الثقة التنظيمية، والثقة التنظيمية تؤثر تأثيرا سلبيا ومباشرا على الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة؛

- كما بينت النتائج أن الثقة التنظيمية تتوسط تأثير العدالة التنظيمية على مستويات الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لولايتي الأغواط والجلفة وساطة كلية.

ثالثا: التوصيات والاقتراحات

في ظل النتائج السابقة، تم اقتراح جملة من التوصيات ذات الصلة بموضوع الدراسة جاءت كمايلي:

- باعتبار أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لولايتي الاغواط والجلفة يتمتعون بمستويات منخفضة من العدالة التنظيمية، لذا فإن المؤسسة مطالبة بتنمية شعور العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين ومن ثم على أداء المؤسسة ككل؛

- ضرورة تحفيز المشرفين ومتخذي القرارات في المؤسسة محل الدراسة على اتخاذ القرارات العادلة والموضوعية وفقا لأسس واضحة وثابتة باعتبارها مدخلا مهما في زرع الثقة العامل بإدارة المؤسسة وبمشرفيه وزملائه وترسيخها؛

- ينبغي على المدراء والمشرفين الاهتمام بمصالح العمال وحقوقهم عند اتخاذ الاجراءات في المؤسسة محل الدراسة، وشرح مبررات تلك الإجراءات وإظهار الاحترام والتقدير للمرؤوسين عند تنفيذها بما يضمن حفظ كرامتهم ومشاعرهم الإنسانية؛

- العمل على تثمين كل الاجراءات والسياسات النزيهة والعادلة بالمؤسسة التي بدورها تعزز من ثقة العمال، وتقلل من حدة الصراعات داخل المؤسسة؛

- زيادة التركيز على التوزيع العادل للأعباء الوظيفية للعامل، والجوانب المادية باعتبارها الدافع المباشر للعمل عند الكثير من افراد المؤسسة وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية، والاهتمام بتنمية مساراتهم الوظيفية، وهذا بدوره يساهم في زيادة مستوى شعور العاملين بعدالة التوزيعات؛

- ضرورة الاهتمام بالجوانب الانسانية في التعامل مع العمال من خلال تشجيهم على المشاركة الحقيقية في صنع القرارات الادارية، والتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم، والمساهمة الفعلية في رسم رؤية مستقبلية للمؤسسة، مما يساهم في تحسين القرارات المتخذة وجعلها أكثر حماسا لتنفيذها، وهذا بدوره يساهم في زيادة مستوى شعور العاملين بعدالة الإجراءات؛

- على الإدارة العليا للمؤسسة العمل على تعزيز ثقة مرؤوسيها من خلال بناء علاقات قائمة على الصراحة ودقة المعلومات، والاتصالات المفتوحة بما يزيد من تفاعل الأفراد، ودفعهم للعمل والإنتاجية، وهذا بدوره ينمي لديهم الشعور بعدالة التعاملات في المؤسسة؛

- تشجيع المؤسسة على تبني بيئة تنظيمية خالية من الصراع المدمر أو غير الوظيفي وعلى جميع مستوياته، من خلال ضرورة الحرص على ممارسات التنظيمية العادلة، والعمل على مراجعة كافة الإجراءات

والسياسات، وضرورة التعامل مع كافة الأفراد العاملين بصفة منصفة وبعيدة كل البعد عن المحاباة والمحسوبية؛

- ضرورة التوجه نحو بناء ثقافة تنظيمية قوية في أوساط العاملين قائمة على تعزيز العدالة التنظيمية بين أفراد المؤسسة باعتبارها مدخلا أساسيا في تقوية أواصل الثقة والتقليل من حالات الاختلاف والتذمر بين أفراد المؤسسة؛

- ضرورة نشر وتشجيع ثقافة العمل الجماعي، القيم الإيجابية، الشفافية، روح الجماعة، ومحاولة تحقيق الانسجام بين الجماعات للتقليل من حدة الصراع الجماعي؛

- عمل إدارة المؤسسة على التشخيص الجيد للصراع بأشكاله المختلفة، وضرورة احتواءه مع اختيار الأسلوب الملائم لإدارته ضمن مستوى تحقيق التنافس على التحفيز نحو أعلى مستوى من الأداء والإنتاجية، والحفاظ على مستوى معين من الصراع حتى لا يزداد سوء، وتصبح جميع آثاره سلبية على العمال والمنظمة على حد سواء.

رابعا: آفاق البحث

وفيما يتعلق بالدراسات المستقبلية وبعد دراستنا لموضوع العدالة التنظيمية وأثرها على مستويات الصراع التنظيمي في المنظمة في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، تبين أن هذه الدراسة ما هي إلا نقطة انطلاق لدراسات أخرى قادمة في نفس السياق ونفس المجال، لذا نوصي المهتمين بالبحث في مجال العدالة التنظيمية بربطها على سبيل المثال لا الحصر ببعض المخرجات التنظيمية من خلال دراسة:

- أثر العدالة التنظيمية على سلوك التشارك المعرفي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط؛
- اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وتمكين العاملين في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط؛
- الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والقيادة التحويلية؛
- أثر العدالة التنظيمية على الارتباط الوظيفي؛
- دور العدالة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي.

المصادر والمراجع

أولا: المصـــادر

1. القرآن الكريم
2. الأحاديث النبوية الشريفة

ثانيا: المراجـع

I. المراجع باللغة العربية

❖ *المعاجم والقواميس*

1. أحمد مختار عمر، **معجم اللغة العربية المعاصرة**، المجلد الأول، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008.

2. علي بن محمد السيد الشريف الجرجاني، **معجم التعريفات**، دار الفضيلة للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، 1413.

3. مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، **القاموس المحيط**، الطبعة الثامنة، دار الحديث، القاهرة، مصر، 2008.

4. مسعود جبران، **الرائد معجم لغوي عصري**، الطبعة السابعة، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 1992.

5. **معجم الوسيط**، مجمع اللغة العربية، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.

❖ الكتب:

3. ابن عبد الله محمد بن اسماعيل بن ابراهيم بن بردزبة البخاري، **صحيح البخاري**، الجزء الثالث، دار الفكر للطباعة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.

4. أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري، **لسان العرب**، المجلد الحادي عشر، الطبعة الأولى، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2010.

5. أحمد جابر حسين علي، **الإحباط الإداري الأسباب والعلاج**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.

6. أحمد محمد الشياب، عنان محمد أبو حمور، **مفاهيم إدارية معاصرة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

7. الامام الحافظ أبي الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري، **صحيح مسلم**، المجلد الأول، الطبعة الأولى، دار طيبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.

8. أمحمد بوزيان تيغزة، **التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة spss وليزرل Lisrel** ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

9. أمل لطفي أبو طاحون، **القيادة التربوية الفاعلة**، الطبعة الأولى، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

10. أيمن سليمان القهوجي، فريال محمد أبو عواد، **النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج الأموس(دراسة تطبيقية)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

11. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، **السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة**، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الأولى، مصر، 2014.

12. جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006.

13. جرينبرغ جيرالد، بارون روبرت، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.

14. جودت العطوي، **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010.

15. حسين محمد حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

16. زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، الدار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

17. زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016.

18. زهير بوجمه شلابي، **الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة**، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

19. زيد منير عبودي، **الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

20. عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2006.

21. عامر إبراهيم قنديلجي، **منهجية البحث العلمي**، دار اليازورلي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

22. عامر سالم عوض، **السلوك التنظيمي الاداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

23. عباس البرق، عايد المعلا، أمل سليمان، **دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي *Structural Equation Modeling (SEM)* باستخدام برنامج أموس *(Amos)***، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة نشر.

24. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظرية، التطبيقات**، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.

25. عبد الناصر السيد عامر، **نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية الأسس والتطبيقات والقضايا**، الجزء الأول، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2018.

26. علي محمد الصلابي، **العدالة من المنظور الإسلامي**، دار المعرفة، لبنان، بدون سنة نشر.

27. عمر محمد درة، **العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة**، الرضوان للنشر والتوزيع، مصر،2008.

28. عناية غازي، **البحث العلمي منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية بكالوريوس ماجيستير دكتوراه**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

29. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

30. كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

31. كتاب جماعي، **منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019.

32. ليلى عبد الحليم قطيشات، **إدارة الصراع في المؤسسات التربوية**، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الأردن، 2010.

33. ماجدة العطية، **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

34. ماجدة عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات منظور كلي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،2013.

35. محمد الصيرفي، **السلوك الإداري –العلاقات الإنسانية–**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2008.

36. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الاردن، 2016.

37. محمد سرحان علي المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، الطبعة الثالثة، دار الكتب، صنعاء، اليمن، 2019.

38. محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

39. محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013.

40. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، **قضايا معاصرة في الادارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الاعمال**، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، الأردن، 2010.

41. محمد يوسف القاضي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

42. محمود أحمد أبو سمرة، محمد عبد الاله الطيطي، **مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.

43. محمود أحمد درويش، **مناهج البحث في العلوم الإنسانية**، الطبعة الأولى، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018.

44. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

45. محمود عبد الفتاح رضوان، **إدارة النزاعات والصراعات في العمل**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.

46. محمود عبد الفتاح رضوان، **مهارات التكيف مع ظروف العمل**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.

47. مدحت ابو نصر، **قواعد ومراحل البحث العلمي "دليل إرشادي في كتابه البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه"**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.

48. مروان عبد المجيد إبراهيم، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

49. مصطفى يوسف كافي، **إدارة الصراع والأزمات والتنظيمية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

50. معتز سيد عبد الله، **إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات التطبيقية العملية**، الجزء الأول، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014.

51. معن محمود معاصرة، مروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

52. هار جوزيف ف، هالت ج.توماس م، غينكل كريستيان م، زارستد ماركو، **الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغري الجزئية *(PLS-SEM)*** ، ترجمة زكريا بلخامسة، مركز الكتاب الاكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2020.

53. ياسر فتحي الهنداوي، **إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.

54. يوسف المرعشلي، **أصول كتابة البحث العلمي ومناهجه ومصادر الدراسات الإسلامية**، الطبعة الثانية، دار المعرفة، بيروت، لبنان، 2016.

❖ *الأطروحات والرسائل:*

55. ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات **إدارة الصراع التي يتبعها مديروا مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

56. أمينة قهواجي، **الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة: حالة قسم السيارات الصناعية -SNVI-**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014.

57. حامد حسين علي حمد، **طرق إزالة أثر القيم المتطرفة على نموذج الانحدار الخطي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019.

58. حصة بنت عبد المحسن الضويان، **استراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بجامعة القصيم**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، 2013.

59. حمزة معمري، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.

60. حنان رزيق، **فاعلية التفاوض الاداري في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان *(SC SEG)***، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019.

61. خديجة بلموهوب، **نحو بناء نموذج للمؤسسة المتعلمة: دراسة حالة المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2020.

62. رضا تير، **اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية في العمل: مقاربة العدالة التنظيمية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2006.

63. عبد الحق علي إبراهيم بلل، **دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل دراسة عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم**، أطروحة غير دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.

64. العربي فراح، **أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "نموذج مقترح": دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018.

65. عنتر صلاح، **الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية**، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2018.

66. محمد حسين عساف، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2013.

67. محمد فراس شاهر العويوي، **دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2013.

68. مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستويات الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.

69. مصدق محمد عارف المصري، **إدارة الصراع التنظيمي والأنماط المتبعة لدى الاداريين في الجامعات الفلسطينية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2006.

70. منال بنت حسين بن حسين الحميدي، **العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.

71. ناريمان دريس، **نحو نموذج مقترح لتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات الصناعة الالكترونية في ولاية برج بوعريريج**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2019.

72. ناصر قاسيمي، **الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.

73. هادي سليمان فخري أبو الروس، **مدى تأثير ضغوط العمل في زيادة الصراع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017.

74. واصل جميل المومني، **علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوي الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2003.

❖ المجلات والدوريات

75. أبو القاسم الأخضر حمدي، **أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد11، العدد3، 2015.

76. أحمد عبد محمود، رسل سلمان نعمة، **انعكاس التفكير الاستراتيجي في تفعيل استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية**، مجلة جامعة بابل، العلوم البحتة والتطبيقية، المجلد 26، العدد 6، 2018.

77. أحمد فتحي الحيت، سهي عبد الرؤوف عبد العال، **أثر إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري**، مجلة البقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية، المجلد 20، العدد2، 2017.

78. أسماء جبارين، محمود أبو سمرة، جعفر أبو صاع، **الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين**، مجلة جامعة فلسطين التقنية للابحاث، المجلد6، العدد1، 2018.

79. أشرف عبد التواب عبد المجيد، زهور سمران مرزوق العوفي، **العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك**، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد80، 2016.

80. أنيس احمد عبد الله، حكمت محمد فليح، حميد أنور أحمد، **العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد04، العدد12، 2008.

81. بلال نطور، سامي بلبخاري، **بناء النماذج الكمية في البحوث التسويقية باستخدام المعادلات البنائية**، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد02، العدد02، 2019.

82. بندر كريم أبو تايه، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد20، العدد2، 2012.

83. حاكم جبوري علك الخفاجي، **التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد14، العدد3، 2012.

84. حسين صالح جعيم، عبد السلام مقبل الريمي، عبد الغني مجاهد مطهر، **استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديروا المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية ومعلمي الموارد الأخرى**، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي جامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف، وهران، العدد04، جوان 2018.

85. حمزة بن معتوق، **الصراع التنظيمي: مفهومه، أنواعه، أسبابه، وكيفية إدارته**، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد19، 2016.

86. حمزة نجم عبود، علي سكر عبود، **الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية على عينة من مدراء المدارس في مركز محافظة الديوانية**، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد7، العدد30، 2014.

87. حياة سرير الحرتسي، **التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تحليلية**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد2، 2017.

88. خالد نظمي قرواني، **درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم**، مجلة دراسات وأبحاث، العدد25، السنة الثامنة، 2016.

89. خامسة لارقو، عمر بن جيمة، **دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد3، 2018.

90. راتب السعود، سوزان سلطان، **درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها**، مجلة جامعة دمشق، المجلد25، العدد(1+2)، 2009.

91. رجب حسنين رفاعي، **تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي وأساليب إدارته**، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، المنظمة العربية الادارية، إصدار خاص، 2009.

92. سارة زويتي، **مقاربة نظرية لمفهوم العدالة في العمل في ضوء بعض الدراسات**، مجلة آفاق للعلوم، العدد5، 2016.

93. سارة مقراب، **أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد10، العدد2، 2019.

94. سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله، **أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد16، العدد02، 2015.

95. سندس رضيوي خوين، **الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد: بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية –مساهمة مختلطة**، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد35، 2015.

96. شيماء حلمي شحاته حامد، **الصراع التنظيمي**، مجلة كلية الآداب، المجلد3، العدد40، 2015.

97. صبرينة غربي، حمزة معمري، **الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة مع اقتراح نموذج للتقليل من حدة الصراع التنظيمي**، مداخلة بالملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي، يومي15/15 جانفي 2013، منشورة بمجلة الباحث للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد8، العدد25.

98. صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جياد العابدي، **أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة**، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد12، العدد1، 2010.

99. عائشة صفراني، **الثقة ودورها في استخراج المعرفة الضمنية**، *Route Educational & Social Science Journal*، Vol 6، No 4، 2019.

100. عبد الحميد مراكشي، أحمد علماوي، **دور الاتصالات التسويقية في تحسين الصورة الذهنية باستخدام التحليل العاملي التوكيدي: دراسة ميدانية لسوق الألبسة**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال*JFBE*، العدد 08، 2018.

101. عبد الرزاق ايدير، أسماء بن مومن، **القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية**، مجلة الشامل للعلم التربوية والاجتماعية، المجلد1، العدد2، 2018.

102. عبد القادر بن برطال، **تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد15، العدد2، 2018.

103. عبد الكريم السكر، **أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد1، 2013.

104. عبد الكريم السكر، **أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد40، العدد2، 2013.

105. عبد الملك أحمد المعمري، **العدالة التنظيمية وأثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة في محافظة تعز: دراسة ميدانية**، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد(9 +10)، 2012.

106. عبد الناصر الهاشمي عزوز، **استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية**، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 15، العدد1، 2018.

107. عبد الوهاب ميروح، **نحو نموذج لقواعد العدالة التنظيمية كأداة لإدارة التباين في قوى العمل**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مجلد 3، العدد 10، 2017.

108. عثمان تاج السر مساعد حامد، دارين عز الدين عابدين حمدتو، محمد كمال الجاك، **العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات العامة: دراسة حالة وزارة التربية والتعليم ولاية الجزيرة–السودان (2006–2013)**، *Global Journal of Economics and Business*, Vol. 4، No. 3، 2018.

109. عز الدين بن يحيى، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 4، العدد10، 2017.

110. علي حسن القرني، **مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم**، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد12، العدد3، 2017.

111. فايزة فاضل، غياث بوفلجة، نجاة بزايد، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز: دراسة ميدانية بشركة صناعة الاسمنت زهانة بمعسكر الجزائر**، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد3، 2019.

112. فايق جواد كاظم، علي رحمه راشد، **تأثير استراتيجيات ادارة الصراع في الأداء التمريضي: بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي**، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد3، 2017.

113. فرح يس فرح عبد الخير، مأمون يس بدوي بابكر، **أثر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات والري في ولاية القضارف**، مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، مجلد9، العدد2، 2018.

114. ماهر علي الخزاعي، **دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة: دراسة ميدانية على المشافي الجامعية بمدينة دمشق**، مجلة جامعة تشرين لبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد37، العدد1، 2015.

115. محمد الأمين دلهوم، كربالي بغداد، **مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU الجزائر فرع شلف**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي، المجلد36، العدد01، 2018.

116. محمد جودت محمد فارس، **العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر. غزة**، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد2، 2014.

117. محمد حامد، كمال برباوي، إلياس سليماني، **علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة اتصالات الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد01، 2019.

118. محمد حكمت فليح، **تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت**، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد83، 2010.

119. محمد لمين هيشور، عنتر صلاح، **دور الثقافة التنظيمية في عملية الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية تحليلية**، مجلة الخلدونية للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد9، العدد2، 2016.

120. مؤيد الساعدي، أرشد عبد الأمير جاسم الشمري، محمد ثابت فرعون الكرعاوي، **علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة**، مجلة المؤسسة، المجلد1، العدد1، 2012.

121. نجوى دراوشة، **العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد13، العدد3، 2017.

122. هبة مقرون، **قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية– دراسات اقتصادية، المجلد36، العدد 02، 2018.

123. ياسر عبد الوهاب، **العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد18، جوان2017.

❖ *الملتقيات:*

124. ميثاق هاتف الفتلاوي، ضياء فاتح بناي، **دور العدالة التنظيمية المدركة في التهكم التنظيمي بحث تحليلي لعينة من الأساتذة في جامعة كربلاء**، المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2015.

❖ *الجرائد الرسمية:*

125. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **منشور متعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية**، العدد 39، المؤرخ في 2003/06/29.

❖ *مواقع الانترنيت:*

126. https://www.algerietelecom.dz/ar/page/

127. https://www.eco-algeria.com/node/2053

128. https://www.islamweb.net/ar/article/

129. https://www.marefa.org/

II. المراجع باللغة الأجنبية

➢ اللغة الإنجليزية

❖ *Dictionaries:*

130. Oxford English –Arabic dictionary.

❖ *Books:*

131. Adams J. Stacy, **Inequity in social exchange**, Advances in experimental social psychology, vol.2, Academic Press, New York, 1965.

132. Bies Robert J, Moag J.S, **Interactional Justice: Communication Criteria Of Fairness**, Research On Negotiation In Organizations ,1986.

133. Blau Peter M, **Exchange and Power in Social life**, Routledge, New York, 2017.

134. Byrne, Barbara M, **structural equation modeling with Amos, basic concepts, applications, and programming**, 2nd edition, Routledge Taylor & Francis Group, newYork, London, 2010.

135. Champoux Joseph E,**Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organizations**, 5th edition, Routledge published , New York, 2017.

136. Colquitt Jason A, Lepin. Jeffery A, Wesson. Michael J, **Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace**, 3rd edition, McGaw-Hill Irwin, New York, Americas, 2013

137. Cropanzan Russell, Rupp Deborah.E, **An overview of organizational justice: Implications for work**, 7th edition, New York, 2003.

138. Cropanzano Russell, Greenberg Jerald, **Organizational Justice**, International Review of Industrial and Organizational Psychology, New York, Wiley, 1997.

139. Cropanzano Russell, Rupp Deborah E, Mohler Carolyn J, Schminke Marshall, **Three roads to organizational justice**, Research in Personnel and Human Resources Management, Elsevier Sciences, 2001.

140. Cropanzano. Russell, **justice in the workplace: from theory to practice**, vol. 2, lawrence Erlbaum Associates publishers, new jersy, London, 2001.

141. Folger Robert, Cropanzano Russell, **Organizational Justice and Human Resource Management**, SAGE Publications Inc, Thousand Oaks, 1998.

142. Fred Luthans, **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**, 12th edition, Published by McGraw-Hill Irwin, Inc, New York, 2011.

143. Gibson James, Ivancevich John M, Donnelly Jammes, Konopaske Robert, **Organizations Behavior: Structure, Processes**, 14th edition, McGraw-Hill Publication, Inc, New York, 2012.

144. Greenberg Jerald, Colquitt Jason A, **Hand Book of organizational justice**, library of congress cataloging –in publication data, USA, 2005.

145. Griffin Ricky W, Moorhead.Gregory, **Organizational Behavior Managing People and Organizations**, 11th edition, Cengage Learning, South-Western, USA, 2013.

146. Hair Jr. Joseph F, Black William C, Babin Barry J, Anderson Rolph E, **Multivariate Data Analysis**, 8th Edition, Cengage Learning, China, 2019.

147. Hair, F. J, et al, **Multivariate data analysis**, 7th edition, Pearson, England, 2014.

148. Hoy Wayne k, Moran Megan Tschannen, **The Conceptualization and Measurement of Faculty Trust in Schools: The Omnibus T-Scale**, Information Age Publishing, 2003.

149. Johannes Karl Mühl, **Organizational Trust: Measurement, Impact, and the Role of Management Accountants**, 1st edition, Springer International Publishing, Switzerland, 2014.

150. Katharina de Biasi, **Solving the Change Paradox by Means of Trust Leveraging the Power of Trust to Provide Continuity in Times of Organizational Change,** 1ST edition, Springer Gabler, Germany, 2019.

151. Leventhal Gerald S, **What should be done with equity theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships**, Plenum, New York,1980.

152. Marion Peters Angelica, **Resolving Conflict in nonprofit organizations**, Wilder Foundation, 2004 .

153. Neil Anderson, Deniz S Ones, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran, **Handbook of Industrial Work & Organizational Psychology**, Vol. 2, SAGE Publications, 2001.

154. Patricia Elgoibar, Martin Euwema, Lourdes Munduate, **Building Trust and Constructive Conflict Management in Organizations**, Springer International Publishing, Switzerland, 2016.

155. Rahim M Afzalur, **Managing Conflict in Organization**s, 3rd edition, Quorum Books, Westport Connecticut, London, 2010.

156. Robbins Stephen P, Judge Timothy A, **Essentials Organizational behavior Global edition**, 14th edition, Pearson education limited, England, 2018.

157. Robbins Stephen P, Judge Timothy A, **Organizational behavior**, 17th edition, Pearson Education limited, USA ,2017.

158. Runde Craig E, FlanaganpTim A, **Building Conflict Competent Teams**, 1st edition, Published by Jossey-Bass, USA, 2008.

159. Scandura Terri A, **Essentials of Organizational Behavior**, SAGE Publications, USA, 2016.

160. Schermerhorn John R, Hunt James G, Osborn Richard N, Uhl-Bein Mary, **Organizational behavior**, 11th edition, John Wiley and Son, Inc, New York, 2010.

161. Stroh Linda K, Northcraft Gregory B, Neale Margaret A, **Organizational behavior a management Challenge**, 3rd edition, Lawrence erlbaumassociates publishers, Mahwah, New Jersey, London, 2002.

162. Thibaut John, Walker Laurens, **Procedural Justice: A psychological Analysis,** Erlbaum, Hillsdale, New Jersey, 1995.

163. Tyler Tom R, Lind E. Allan, **A Relational Model of Authority in Groups**, Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 25, Academic Press, New York, 1992

❖ *Articles:*

164. Adams J. Stacy, **Toward an Understanding of Inequity**, Journal of Abnormal and Social psychology, Vol.67, No.5, 1963.

165. Alotaibi Adam G, **Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait**, Public personnel management, Vol.30 No.3, 2001.

166. Alotaibi Adam G, **The influence of organizational justice on employee attitudes in public organizations in the state of Kuwait**, Arab Journal of Administrative Sciences, vol.10, No.3, 2003.

167. Atif Masood Chaudhry, Rehman Asif, **Organizational Conflict and Conflict Management: a synthesis of literature,** Journal of Business and Management Research, No.9, 2015.

168. Bagraim Jeffrey j, Hime patricia, **The dimensionality of workplace interpersonal trust and its relationship to workplace affective commitment**, Journal of Industrial Psychology, vol.33, No3, 2007.

169. Bernard Oladosu Omisore, Ashimi Rashidat Abiodun, **Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies**, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 3, No.6, 2014.

170. Chan Marjorie, **organizational justice theories and landmark cases**, international journal of organizational analysis, vol.8, No.1, 2000.

171. Chen Sandy C, Dhillon Gurreet S, **Interpeting Dimensions of Consumer Trustin E-Commerce**, Information Technology and Management, No 4, 2003.

172. Colquitt Jason A, Conlon Donald E, Wesson Michael J, Porter Christopher O.L.H, K.Yee Ng, **Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research**, Journal of Applied Psychology, Vol86, No 3, 2001.

173. Colquitt Jason A, **Does the Justice of the One Interact With the Justice of the Many? Reactions to Procedural Justice in Teams**, Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No.4, 2004.

174. Colquitt Jason A, Long David M, Rodell Jessica B, Halvorsen-Ganepola Marie D. K, **Adding the In to Justice: A Qualitative and Quantitative Investigation of the Differential Effects of Justice Rule Adherence and Violation**, Journal of Applied Psychology, 2015, Vol.100, No. 2, 2015.

175. Colquitt Jason A, **one the dimensionality of organizational Justice: Aconstruct validation of a measure**, Journal of Applied Psychology, Vol.86, No.3, 2001.

176. Colquitt Jason A, Rodell Jessica B**, justice, trust and trust worthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical persepectives**, Academy of Management Journal, Vol. 54, No. 6, 2011.

177. Cropanzano Russell, Byrne. Zinta.S, Bobocel. D. Ramona, Rupp. Deborah. E, **Original contribution. Moral Virtues. Fairness Heuristics. Social Entities and Other Denizens of Organizational Justice**, Journal of Vocational Behavior, No.58, 2001.

178. Cropanzano Russell, Stein.J. H, **Organizational Justice and Behavioral Ethics: Promises and Prospects**, Business Ethics Quarterly, Vol.19, No.2, 2009.

179. Dai Liangtie, Xie Haixin, **Review and Prospect on Interactional Justice**, Open Journal of Social Sciences, No. 4, 2016.

180. Ferrin Donald L, Dirks Kurt T, **Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice**, Published in Journal of Applied Psychology, vol.4, No.87, 2002.

181. Folger Robert, Konovsky Mary, **Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions**, Academy of Management Journal, Vol.32, No.1, 1989.

182. Greenberg Jerald, **Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow,** Journal of Management, Vol.16, 1990.

183. Greenberg Jerald, **Taxonomy of Organizational Justice Theories**, Academy of Management Review, Vol. 12, No.1,1987.

184. Greenberg Jerald, Tylor Tom R, **Why Procedural Justice in Organizations?,** Social Justice Research, Vol. 1, No. 2, 1987.

185. Greg Porumbescu, Jungho Park, Peter Oomsels, **Building trust: communication and subordinate trust in public organizations**, Transylvanian Review of Administrative Sciences, Vol. 9, No.38, 2013.

186. *Habib* Ozgan, **The Relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating the Manager and the Perceptions of Conflict Management at the Context of Organizational Behavior**, educational Sciences: Theory & Practice, vol.11, No.1, 2011.

187. Hamdan Salim AL Awamlah**, The Impact of Organizational Justice at Organizational Conflict Level between Its Parties: A Field Study in Jordan Public Administration**, International Journal of Business Administration Vol.4, No.6, 2013.

188. Hoppes Cherron R, Holley Karri A, **Organizational Trust in Times of Challenge: The Impact on Faculty and Administrators**, Springer Science Business Media, New York, No.39, 2013.

189. Hoy Wayne K, Tarter C. John, **Organization Justice in School: no Justice without Trust**, The International Journal of Educational Management, Vol .18, No.4.

190. Husemen Richard C, Hatfield John D, Miles Edward W, **Anew perspective on equity theory: the equity sensitivity construct**, academy of managment review, vol.12, No.2, 1987.

191. Jiang Zhou, Gollan Paul J, Brooks Gordon, **Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia**, The InternatIional Journal of human resource management, 2015.

192. Khaled M. K. Al-Hyasat, Ata E. M. Al Shra'ah, Mohammed A. Abu Rumman2, **The Impact of the Organizational Justice on the Development of the Organizational Citizenship Behavior in Jordanian Press Organization**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.2, 2013.

193. Kurian Deepu**, Organizational Justice: Why does it matter for HRD**, Journal of Organizational psychology, vol.18, N.02, 2018.

194. Leana Carrie R, Van Buren Harry J, **Organizational Social Capital and Employment practices**, Academy of Management Review, Vol. 24, No.3, 1999.

195. Lim Jin Huan, Rashad Yazdanifard, **The Difference of Conflict Management Styles and Conflict Resolution in Workplace,** Business & Entrepreneurship Journal, vol.1, No.1, 2012.

196. Marjorie Chan, **Organizational Justice Theories and Landmark Cases**, The International Journal of Organizational Analysis, Vol.08, No.01, 2000.

197. Moorman Robert H, **Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?**, Journal of Applied Psychology,Vol.76, No.6, 1991.

198. Niehoff Brian P, Moorman Robert H, **Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior**, Academy of Management Journal, Vol. 36, No.3, 1993.

199. Patton Cheryl M, **changes: A conflict management model for organizational redesign efforts**, Journal of Conflict Management, Vol .6, No.1, 2018.

200. Peter Kesting, Smolinski Remigiusz, Speakman Lan, **Conflict in organizations: the role of routine, Problems and Perspectives in Management**, Vol.10, No. 2, 2012.

201. Pondy. Louis R, **Organizational Conflict: Concepts and Models**, Administrative Science Quarterly, Vol.12, No.2, 1967.

202. Rahim M Afzalur **Toward a theory of managing organizational conflict**, The International Journal of Conflict Management, Vol.13, No.3, 2002.

203. Rahim M. Afzalur, Magner Nace R, Shapiro Debra L, **Do Justice perceptions influence styles of Handling conflict with supervisors? what justice perceptions, precisely?**, The International Journal of Conflict Management Vol.11, No.1, 2000.

204. Rojalin Sahoo and Chandan Kumar Sahoo**, Organizational justice, conflict management and employee relations the mediating role of climate of trust,** International Journal of Manpower, 2019

205. Saxena Parul**,** J**ohari Windows: An Effective Model for Improving Interpersonal Communication and Managerial Effectiveness**, SIT Journal of Management, Vol.5, No.2, 2015.

206. Singh Upasana, Srivastava Kailash B.L, **Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour,** SAGE Publications, Global Business Review, vol7, No3, 2016.

207. Straiter Kristin L, **The Effects of Supervisors Trust of Subordinates and their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment**, International Journal of Leadership Studies, Vol.1, No1, 2005.

208. Tan Hwee Hoon, Tan Christy S, **Toward the differentiation of trust in Supervisor and Trust in Organization**, genetic, social and general psychology monographs, vol.126, No.2, 2000.

209. Taşkin Kiliç, Sedat Bostan, Witold Grabowski, **A New Approach to The Organizational Justice Concept: The Collective Level of Justice Perceptions**, International Journal of Health Sciences ،Vol.3, No.1, 2015.

210. Thakore Digvijaysinh, **Conflict and Conflict Management**, IOSR Journal of Business and Management, Vol.8, No. 6, 2013.

211. Weston, R. **A brief guide to structural equation modeling**, The counseling psychologist, Vol. 34, No. 5, 2006.

212. Zohreh Meshkati, BitaEskandari, Mina Mostahfezian, **The Relationship between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Trust: A Case Study of the Employees of the Department of Youth and Sports**, Research in Sport Management and Psychology, Vol. 2, No .2, 2014.

❖ *thesis doctorat*

213. Adams Sameul H, **The relationships among adult attachment, general self-disclosure, and perceived organizational trust,** thesis doctorat Unpublished of human development, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, 2004.

214. Arlene Ramkissoon, **the moderating role of interactional justice on the relationship between justice and organizational citizenship behavior**, thesis doctorat Unpublished, Nova Southeastern University, 2016.

215. Chang Christopher S, **relationships of Organizational Justice and Organizational constraints with performance: A meta-analysis**, thesis doctorat Unpublished, Bowling Green State University, 2015.

216. Jeon Jeong-Ho, **The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment Exploring the Mediating Effect of Trust in Top Management**, thesis doctorat Unpublished in philosophy, Faculty of the graduate school, University of minnesota, 2009.

217. Lee Hyung- Ryong, **An Empirical Study of Organizational Justice as a mediator of the Relationship among leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry**, thesis doctorat Unpublished, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, 2000.

218. Zhou Jiang, **A Cross-Cultural Study of the Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment: China- South Korea and Australia**, thesis doctorat Unpublished, Macquarie University, 2014 .

➢ ***اللغة الفرنسية***

❖ *Les livres :*

219. Alfred Zeyl, Armand Dayan, **Force de vente: Direction, organisation, gestion**, 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2000.

❖ *Web Sites:*

220. Le capital du Groupe Télécom Algérie triplé , Disponible sur le lien http://www.aps.dz/sante-science-technologie /98530-le-capital-du-groupe-telecom-algerie-triple.

الملاحق

الملحق (01) : الاستبيان الأولي قبل التحكيم

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير
Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

استمارة استبيان للتحكيم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته :

سعادة (الأستاذ الدكتور(ة)/ الدكتور(ة)) يسرني أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان هذه، والتي تهدف إلى جمع البيانات الميدانية اللازمة لإتمام البحث الذي نقوم بإنجازه استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه (ل.م.د) في علوم التسيير

تخصص: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، والموسومة بـــ: **أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع في المنظمة**

دراسة حالة عينة من أساتذة جامعة عمار ثليجي الأغواط

الطالبة: صفية شقراني اشراف الأستاذة: عائشة شناتحة

ونظرا لما تتمتعون به من كفاءة علمية وخبرة ميدانية في هذا المجال، فإن الطالبة تضع بين أيديكم استمارة الاستبيان هذه للتكرم بتحكيمها، لذا نأمل من سعادتكم الاطلاع عليها، وإبراز رأيكم فيها حول الأمور الموضحة في الجدول أدناه،:

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس	ذكر	( )	أنثى	( )
2. العمر	أقل من 30 سنة	( )	من 30 إلى 39 سنة	( )
	من 40 إلى 49 سنة	( )	من 50 سنة فأكثر	( )
3. الرتبة	أستاذ مساعد ب	( )	أستاذ مساعد أ	( )
	أستاذ محاضر ب	( )	أستاذ محاضر أ	( )
	أستاذ	( )		
4. الخبرة المهنية	من سنة إلى 05 سنوات	( )	من06 إلى 10 سنوات	( )
	من 11 إلى 15 سنوات	( )	من16 إلى 20 سنة	( )
	من 21 سنة فأكثر	( )		
5- الكلية	.....		**القسم:**	.....
6. الأجر	**أقل من 70 000.00 دج**	( )	**من70 000.00– 100 000.00 دج**	( )
	من100 000.00 –130 000.00 دج	( )	**من130 000.00 –160 000.00 دج**	( )
	من160 000.00 فأكثر	( )		

القسم الثاني: الدراسة بناء على المتغيرات

المتغير المستقل: العدالة التنظيمية								
الرقم	**العبـــــــــــــــارة**	**مدى وضوحها**			**مدى ملائمة العبارة للمحور الذي تنتمي اليه**		**التعديلات المقترحة**
		واضحة	**تعدل**	**تحذف**	**ملائمة**	**غ ملائمة**	
	البعد الأول: العدالة التوزيعية **تشير العبارات التالية إلى النتائج التي تتلقاها من مشرفك المباشر مثل الأجور والمكافآت، التقييمات، والترقيات، والواجبات وما إلى ذلك**						
01	النتائج التي أتلقاها تعكس الجهد الذي أبذله في عملي						
02	النتائج التي أحصل عليها تتناسب مع العمل الذي أنجزته						
03	تعكس النتائج التي أتلقاها ما ساهمت به في عملي						
04	تعتبر النتائج التي أحصل عليها مبررة بالنظر إلى آدائي						

البعد الثاني: العدالة الإجرائية **تشير العبارات التالية إلى الإجراءات التي يتخذها مشرفونا لاتخاذ القرارات بشأن الأجور، المكافآت، التقييمات، والترقيات، والواجبات وما إلى ذلك**								
05	تتاح لي درجة عالية من الحرية للتعبير عن رأيي بخصوص القرارات والإجراءات المتعلقة بعملي							
06	يمكنني التأثير على القرارات التي توصلت إليها تلك الإجراءات							
07	تطبق الإجراءات المتخذة من طرف رئيسي المباشر باستمرار							
08	الإجراءات المتخذة من طرف رئيسي المباشر خالية من التحيز							
09	تستند الإجراءات المتخذة من طرف رئيسي المباشر بناء على معلومات دقيقة							
10	أتستطيع الطعن والاعتراض على القرارات التي توصلت إليها تلك الإجراءات							
البعد الثالث: العدالة التفاعلية **العبارات التالية تشير إلى التفاعلات التي قمت بها مع صاحب القرار الخاص بك لتنفيذ الإجراءات حول الأجور، المكافآت، التقييمات، الترقيات، والواجبات وما إلى ذلك**								
11	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي بطريقة مهذبة وبكل كرامة واحترام							
12	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يمتنع عن كل الملاحظات والتعليقات غير الصحيحة							
13	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتواصل معي بكل صراحة							
14	يشرح لي رئيسي المباشر إجراءات اتخاذ القرارات بكل دقة ووضوح							
15	تعتبر التفسيرات التي يقدمها الرئيس المباشر بشأن الإجراءات المتخذة معقولة							
16	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فإن المعلومات تصل إلي في الوقت المناسب							
17	يحرص رئيسي المباشر على تكييف الاتصالات لتلبية احتياجات الموظفين دون تمييز							

المتغير الوسيط: الثقة التنظيمية								
الرقم	**العبـــــــــــــــارة**	**مدى وضوحها**			**مدى ملائمة العبارة للمحور الذي تنتمي اليه**		**التعديلات المقترحة**
		واضحة	**تعدل**	**تحذف**	**ملائمة**	**غ ملائمة**	
البعد الأول: الثقة في المشرفين: **العبارات التالية تتعلق بثقة الفرد بمشرفه لخبراته واختصاصه، وتقديمه العون له، واهتمامه بمشاكله[2]**							
01	مشرفي في العمل لديه مهارات تجعله متمكنا من أداء عمله						
02	اختصاص المشرف وكفاءته في عمله تجعلني أثق به						
03	علاقات المشرف بالعمال والمشرفين الآخرين تجعله جديرا بالثقة						
04	مشرفي في العمل يقدم العون والمساندة للآخرين بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي						
05	مشرفي في العمل يراعي حاجات وأغراض الآخرين						
06	مشرفي في العمل يرى مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام						
07	يحاول مشرفي نشر جو التفاهم وإبعاد جو الاختلاف بين العاملين						
08	مشرفي عادل في علاقاته مع الآخرين						
البعد الثاني: الثقة في زملاء العمل **العبارات التالية تتعلق بالثقة الناتجة من الاعتماد على الزملاء لما يمتلكوه من خبرات ومعارف في العمل وتعاون مشترك بهدف تحقيق أهداف المنظمة**							
09	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم						
10	زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساعدة عند الحاجة دون مقابل						
11	زملائي في العمل قادرون على انجاز أعمالهم في مختلف الظروف						
12	يوجد جو من التفاهم بيني وبين زملائي في العمل						
13	زملائي في العمل يراعون حاجات بعضهم البعض						
14	أشعر بأن زملائي في العمل يهتمون بالمشاكل التي أواجهها وكأنها مشاكلهم						
15	يسعى زملائي في العمل للتوافق معي دون تفضيل مصلحتهم الذاتية						
16	زملائي في العمل صريحون ومنفتحون مع الآخرين						
17	زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيا لزيادة الثقة المتبادلة بيننا						
البعد الثالث: الثقة في إدارة المنظمة: **العبارات التالية تتعلق بالثقة التي تنشأ نتيجة إجراءات وسياسات الإدارة اتجاه العاملين من خلال الدعم والاحترام ومراعاة مصالح الجميع**							
18	اختصاص الإدارة ومعرفتها بدقائق الأمور في العمل تجعلني أثق بها						
19	تقدم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين عندما يحتاجون إليها						
20	إدارة المنظمة تأخذ بعين الاعتبار مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات						

21	تسعى الإدارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعيا للفهم المشترك						
22	إدارة المنظمة تنفذ ما تعد به						
23	تسعى إدارة المنظمة إلى إعادة حقوق العاملين الضائعة						
24	إدارة المنظمة تقيم الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة للعاملين						
25	إدارة المنظمة تحاول اشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية						
26	تطبق إدارة المنظمة الأنظمة والقوانين على جميع العاملين دون استثناء						
27	إدارة المنظمة تأخذ بعين الاعتبار مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات						

المتغير التابع: مستويات الصراع التنظيمي

الرقم	العبـــــــــــــــارة	مدى وضوحها			مدى ملائمة العبارة للمحور الذي تنتمي اليه		التعديلات المقترحة
		واضحة	تعدل	تحذف	ملائمة	غ ملائمة	
	البعد الأول: الصراع على مستوى الفرد						
	العبارات التالية يتعلق بالصراع الواقع بين الفرد وذاته نتيجة تعارض أهدافه او الأدوار التي يقوم بها داخل بيئة العمل، أو الاحباطات التي يواجهها في حياته وعمله.						
01	أشعر بتعارض بين أهدافي الخاصة.						
02	أشعر بتعارض بين أهدافي الخاصة والأهداف التنظيمية						
03	أشعر بتعارض بين قيمي وطبيعة عملي						
04	أشعر بتعارض بين مبادئي وآرائي واتجاهاتي وطبيعة عملي						
05	أشعر أن راتبي غير مناسب لأعباء عملي						
06	أشعر أن حوافزي غير مناسبة لأعباء عملي						
07	أشعر أن مسار وظيفتي بطيء (الصعود في السلم الوظيفي)						
08	أشعر بتعارض بين دوري الوظيفي ودوري الاجتماعي						
	البعد الثاني: الصراع بين الأفراد						
	العبارات التالية تتعلق بالصراع الواقع بين فردين أو أكثر نتيجة الاختلافات الشخصية، المواقف، القيم، الادراكات.... إلخ						
09	اتجاهاتي نحو عملي تختلف عن اتجاهات زملائي						
10	أهدافي الوظيفية تتعارض مع أهداف بعض زملائي						
11	أشعر أن بعض زملاء العمل لا يبادلونني الاحترام						
12	يقوم بعض زملائي بإعاقة أعمالي						
13	يقلل بعض زملائي من انجازاتي						
14	يوجد تداخل بين مهام وظيفتي ومهام بعض زملائي						
15	أشعر أن بعض زملائي أقل كفاءة مني						
16	يسعى بعض زملائي إلى التقرب من المسؤولين						
17	يحصل بعض زملائي على مزايا لا يستحقونها بسبب تقربهم من المسؤول						
18	يحجب بعض زملائي المعلومات عني						
19	يزودني بعض زملائي بمعلومات ناقصة أو غير صحيحة						
20	لا يقوم بعض زملائي بمجاملتي بمناسباتي الخاصة						
21	يحاول بعض زملائي إعاقة حصولي على المزايا الوظيفية						
22	أشعر أن رئيسي يميز في المعاملة بيني وبين زملائي						
	البعد الثالث: الصراع بين الفرد والجماعة						
	العبارات التالية تتعلق بالصراع الناشئ داخل الجماعة الواحدة بسبب عدم قدرة الفرد على التكيف ومطابقة معايير الجماعة						
23	أشعر بأن أهدافي تتعارض مع الأنماط السلوكية السائدة في وحدات العمل						
24	تتعارض أهدافي مع قواعد العمل الرسمية في وحدات العمل						
25	أشعر بأنه ليس لي أصدقاء داخل العمل						
26	أشعر بضغوط من الموظفين علي للتخلي عن بعض الأهداف						
27	أشعر بضغوط من الموظفين علي للتخلي عن بعض السلوكيات والمواقف						
28	أشعر برفض أغلب موظفي الوحدة لي						
29	أغلب زملائي يرجحون مصالحهم الشخصية على عكس ما أنا عليه						

البعد الرابع: الصراع بين الجماعات **تتعلق العبارات التالية بالصراع الناشئ بين الفرق أو وحدات أو جماعات العمل نتيجة اختلاف افراد التنظيم في الأهداف وآليات العمل.**							
30	يوجد تنسيق بين وحدتي والوحدات الأخرى						
31	يوجد تعاون بين وحدتي والوحدات الأخرى						
32	الاتصالات جيدة بين وحدتي والوحدات الأخرى						
33	يوجد تداخل بين أعمال وحدتي وأعمال الوحدات الأخرى						
34	يوجد تداخل بين أهداف وحدتي وأهداف الوحدات الأخرى						
35	يوجد اختلاف على الموارد بين وحدتي والوحدات الأخرى (مخصصات مالية، أفراد، مكاتب، أثاث،...أخرى).						
36	يوجد مجموعات (شلل) معوقة للعمل						
37	أهداف وقرارات العمل في دائرتي غير واضحة						
38	ترد الوحدات الأخرى القصور في العمل إلى وحدتي.						

نرجو منكم سيدي/ سيدتي الفاضل (ة) ملأ استمارة المعلومات الخاصة بكم، لأهمية ذلك عند إضافتكم الى قائمة المحكمين لاستمارة الاستبيان

أرجو التفضل بقبول خالص تحياتي وامتناني ... كما أقدم لكم الشكر مسبقاً على روح تعاونكم وحسن توجيهاتكم.

الطالبة: صفية شقراني

طالبة دكتوراه (علوم التسيير تخصص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات)

جامعة عمار ثليجي الأغواط (الجزائر)

معلومات خاصة بالمُحكِّم	
الإسم الكامل	
الدرجة العلمية	
جهة العمل	

الرأي النهائي للمحكم في استمارة الاستبيان

الملحق (02) : قائمة الأساتذة المحكمين (مرتبة ترتيبا أبجديا)

الرقم	إسم ولقب الأستاذ المحكم	الدرجة العلمية	جامعة الانتماء
01	أبو بكر بوسالم	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي بلصواف – ميلة –
02	اصفاد مرتضى سعيد	أستاذ مساعد	الجامعة التقنية الوسطى– بغداد–
03	امحمد بوزيان تيغزة	استاذ التعليم العالي	جامعة أحمد بن بلة –وهران–
04	بشير عبد العالي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة عمار الثليجي –الأغواط–
05	خديجة بلموهوب	أستاذ محاضر أ	جامعة فرحات عباس–سطيف–
06	سهيلة لعمور	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
07	ضرغام علي مسلم العميدي	استاذ مساعد	جامعة الكوفة –العراق–
08	عائشة صفراني	أستاذ محاضر "أ"	جامعة عمار الثليجي –الأغواط–
09	عبد العليم تاوتي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة عمار الثليجي –الأغواط–
10	محمد بداوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة عمار الثليجي –الأغواط–
11	محمد فرحي	أستاذ التعليم العالي	جامعة عمار الثليجي –الأغواط–

الملحق (03): الاستبيان النهائي




جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

استمارة الاستبيان

السادة عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الأغواط

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الاستبانة التي بين أيديكم هي إحدى أدوات جمع البيانات الميدانية اللازمة لإتمام البحث الذي نقوم بإنجازه استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه (ل.م.د) في علوم التسيير، تخصص: **تنمية الموارد البشرية في المؤسسات**، والموسومة بـ: **أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع في المنظمة: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والجلفة**

كمحاولة لدراسة الواقع الحالي لهذه المفاهيم على مستوى مؤسستكم، نضع هذا الاستبيان بين ايديكم مع العلم بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم **لأغراض البحث العلمي فقط**

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالمساعدة في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة ووضع إشارة(X) في الخانة التي توافق خيارك، والإجابة عن تساؤلات العبارات المتضمنة بدقة وموضوعية قدر الإمكان مع الحفاظ على خصوصية كل الأفراد المشاركين في الاستبيان.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الطالبة: صفية شقراني　　اشراف الأستاذة: عائشة شتاتحة

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس	ذكر	( )	أنثى	( )
2. العمر	أقل من 30 سنة	( )	من 30 إلى 39 سنة	( )
	من 40 إلى 49 سنة	( )	من 50 سنة فأكثر	( )
3. الرتبة	عون تنفيذ	( )	عون تحكم	( )
	إطار	( )	إطار سامي	( )
4. الخبرة المهنية	من سنة إلى 05 سنوات	( )	من06 إلى 10 سنوات	( )
	من 11 إلى 15 سنوات	( )	من16 إلى 20 سنة	( )
	من 21 سنة فأكثر	( )		
5. الأجر	أقل من 40 000.00 دج	( )	من40 000.00 –أقل من 60 000.00	( )
	من60 000.00 – 80 000.00 دج	( )	من80 000.00 –أقل من 100 000.00 دج	( )
	من100 000.00 دج فأكثر	( )		

القسم الثاني: الدراسة بناء على المتغيرات

المتغير المستقل: العدالة التنظيمية							
الرقم	العبـــــــــــــــارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: العدالة التوزيعية							
تشير العبارات التالية إلى النتائج التي تتلقاها من مشرفك المباشر مثل الأجور والمكافآت، التقييمات، والترقيات، والواجبات وما إلى ذلك							
01	العوائد التي أتلقاها تعكس الجهد الذي أبذله في عملي						
02	العوائد التي أحصل عليها تتناسب مع العمل الذي أنجزته						
03	تعكس العوائد التي أتلقاها ما ساهمت به في عملي						
04	تعتبر العوائد التي أحصل عليها مبررة بالنظر إلى أدائي						
البعد الثاني: العدالة الإجرائية							
تشير العبارات التالية إلى الإجراءات التي يتخذها مشرفونا لاتخاذ القرارات بشأن الأجور، المكافآت، التقييمات، والترقيات، والواجبات وما إلى ذلك							
05	تتاح لي درجة عالية من الحرية للتعبير عن رأيي بخصوص القرارات والإجراءات المتعلقة بعملي						
06	يمكنني المشاركة في القرارات المتعلقة بإجراءات العمل						
07	الإجراءات المتخذة من طرف رئيسي المباشر خالية من التحيز						
08	تستند الإجراءات المتخذة من طرف رئيسي المباشر إلى معلومات دقيقة						
09	يمكنني الاعتراض والطعن على القرارات التي توصلت إليها الإجراءات المتخذة من طرف رئيسي المباشر						
البعد الثالث: العدالة التفاعلية							
العبارات التالية تشير إلى التفاعلات التي قمت بها مع صاحب القرار الخاص بك لتنفيذ الإجراءات حول الأجور، المكافآت، التقييمات، الترقيات، والواجبات وما إلى ذلك							
10	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي بطريقة مهذبة وبكل كرامة واحترام						
11	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتواصل معي بكل صراحة						
12	تعتبر التفسيرات التي يقدمها الرئيس المباشر بشأن الإجراءات المتخذة معقولة						
13	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فإن المعلومات تصل إلي في الوقت المناسب						
14	يعمل رئيسي المباشر على حل الصراعات وتنمية العلاقات الطيبة بين العاملين دون تمييز						

المتغير الوسيط: الثقة التنظيمية							
الرقم	العبـــــــــــــــارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الثقة في المشرفين:							
العبارات التالية تتعلق بثقة الفرد بمشرفه لخبراته واختصاصه، وتقديمه العون له، واهتمامه بمشاكله							
01	اختصاص المشرف وكفاءته في عمله تجعلني أثق به						
02	علاقات المشرف بالعمال والمشرفين الآخرين تجعله جديرا بالثقة						
03	مشرفي في العمل يقدم العون والمساندة للمرؤوسين بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي						
04	مشرفي في العمل يراعي حاجات ومتطلبات المرؤوسين						
05	يحاول مشرفي نشر جو التفاهم وإبعاد جو الاختلاف بين المرؤوسين						
البعد الثاني: الثقة في زملاء العمل							
العبارات التالية تتعلق بالثقة الناتجة من الاعتماد على الزملاء لما يمتلكوه من خبرات ومعارف في العمل وتعاون مشترك بهدف تحقيق أهداف المنظمة							
06	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.						
07	زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساعدة عند الحاجة دون مقابل.						
08	زملائي في العمل قادرون على انجاز أعمالهم في مختلف الظروف.						
09	يوجد جو من التفاهم بيني وبين زملائي في العمل.						
10	أشعر بأن زملائي في العمل يهتمون بالمشاكل التي أواجهها وكأنها مشاكلهم						
البعد الثالث: الثقة في إدارة المنظمة:							
العبارات التالية تتعلق بالثقة التي تنشأ نتيجة إجراءات وسياسات الإدارة اتجاه العاملين من خلال الدعم والاحترام ومراعاة مصالح الجميع							
11	إدارة المنظمة تأخذ بعين الاعتبار مصالح المرؤوسين عند اتخاذ القرارات						
12	تسعى الإدارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع المرؤوسين سعيا للفهم المشترك						
13	إدارة المنظمة تنفذ ما تعد به						
14	إدارة المنظمة تقيم الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة للمرؤوسين						
15	إدارة المنظمة تحاول اشراك المرؤوسين بكل القضايا المستقبلية						

المتغير التابع: مستويات الصراع التنظيمي						
الرقم	العبـــــــــــــــارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الصراع على مستوى الفرد						
العبارات التالية يتعلق بالصراع الواقع بين الفرد وذاته نتيجة تعارض أهدافه او الأدوار التي يقوم بها داخل بيئة العمل، أو الاحباطات التي يواجهها في حياته وعمله.						
01	أشعر بتعارض بين أهدافي الخاصة والأهداف التنظيمية					
02	أشعر بتعارض بين قيمي ومبادئي واتجاهات عملي					
03	أشعر أن راتبي والحوافز التي اتلقاها غير مناسبة لأعباء عملي					
04	أشعر أن مسار وظيفتي بطيء (الصعود في السلم الوظيفي)					
05	أشعر بتعارض بين مهامي الوظيفية وعلاقاتي الاجتماعية					
البعد الثاني: الصراع بين الأفراد						
العبارات التالية تتعلق بالصراع الواقع بين فردين أو أكثر نتيجة الاختلافات الشخصية، المواقف، القيم، الادراكات.... إلخ						
06	أهدافي الوظيفية تتعارض مع أهداف بعض زملائي					
07	يوجد تداخل بين مهام وظيفتي ومهام بعض زملائي					
08	يحجب بعض زملائي المعلومات عني					
09	يزودني بعض زملائي بمعلومات ناقصة أو غير صحيحة					
10	يحاول بعض زملائي إعاقة حصولي على المزايا الوظيفية					
11	أشعر أن رئيسي المباشر يميز في المعاملة بيني وبين زملائي					
البعد الثالث: الصراع بين الفرد والجماعة						
العبارات التالية تتعلق بالصراع الناشئ داخل الجماعة الواحدة بسبب عدم قدرة الفرد على التكيف ومطابقة معايير الجماعة						
12	أشعر بأن أهدافي تتعارض مع الأنماط السلوكية السائدة في وحدات العمل					
13	تتعارض أهدافي مع قواعد العمل الرسمية في وحدات العمل					
14	أشعر بضغوط علي من المرؤوسين للتخلي عن بعض الأهداف					
15	أشعر بضغوط علي من المرؤوسين للتخلي عن بعض السلوكيات والمواقف					
16	أشعر برفض أغلب عمال الوحدة لي					
البعد الرابع: الصراع بين الجماعات						
تتعلق العبارات التالية بالصراع الناشئ بين الفرق أو وحدات أو جماعات العمل نتيجة اختلاف افراد التنظيم في الأهداف وآليات العمل						
17	يوجد عدم تعاون بين وحدتي والوحدات الأخرى					
18	الاتصالات ضعيفة وغير جيدة بين وحدتي والوحدات الأخرى.					
19	يوجد تداخل بين أعمال وحدتي وأعمال الوحدات الأخرى.					
20	يوجد اختلاف على الموارد بين وحدتي والوحدات الأخرى (مخصصات مالية، أفراد، مكاتب، أثاث،....، أخرى).					
21	يوجد مجموعات (شلل) معوقة للعمل.					

مخرجات برنامج (SPSS.v25)

الملحق(04): ثبات أداة الدراسة

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=DJ1 DJ2 DJ3 DJ4
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	4

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=IJ10 IJ11 IJ12 IJ13 IJ14
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	5

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=TS1 TS2 TS3 TS4 TS5
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=TM11 TM12 TM13 TM14 TM15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	5

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=CI1 CI2 CI3 CI4 CI5
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	5

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=CIG12 CIG13 CIG14 CIG15 CIG16
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,820	5

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=PJ5 PJ6 PJ7 PJ8 PJ9
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	5

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=DJ1 DJ2 DJ3 DJ4 PJ5 PJ6
 PJ7 PJ8 PJ9 IJ10 IJ11 IJ12 IJ13 IJ14
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA
```

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	14

```
RELIABILITY
/VARIABLES=TCW6 TCW7 TCW8 TCW9 TCW10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,821	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=TS1 TS2 TS3 TS4 TS5 TCW6 TCW7 TCW8
 TCW9 TCW10 TM11 TM12 TM13 TM14 TM15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	15

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=CBI6 CBI7 CBI8 CBI9 CBI10 CBI11
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	6

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=CBG17 CBG18 CBG19 CBG20 CBG21
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,833	5

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=CI1 CI2 CI3 CI4 CI5 CBI6 CBI7 CBI8 CBI9 CBI10 CBI11 CIG12 CIG13 CIG14 CIG15 CIG16  CBG17 CBG18 CBG19 CBG20 CBG21
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	21

الملحق (05): الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل بيرسون

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=DJ1 DJ2 DJ3 DJ4 Distributive_justice
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations						
		DJ1	DJ2	DJ3	DJ4	Distributive_justice
DJ1	Corrélation de Pearson	1	,676**	,618**	,612**	,856**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262
DJ2	Corrélation de Pearson	,676**	1	,686**	,655**	,887**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262
DJ3	Corrélation de Pearson	,618**	,686**	1	,564**	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	262	262	262	262	262
DJ4	Corrélation de Pearson	,612**	,655**	,564**	1	,825**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	262	262	262	262	262
Distributive_justice	Corrélation de Pearson	,856**	,887**	,840**	,825**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	262	262	262	262	262
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=PJ5 PJ6 PJ7 PJ8 PJ9 Procedural_justice
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations							
		PJ5	PJ6	PJ7	PJ8	PJ9	Procedural_justice
PJ5	Corrélation de Pearson	1	,643**	,567**	,429**	,440**	,800**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
PJ6	Corrélation de Pearson	,643**	1	,439**	,516**	,326**	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
PJ7	Corrélation de Pearson	,567**	,439**	1	,546**	,580**	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
PJ8	Corrélation de Pearson	,429**	,516**	,546**	1	,471**	,761**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
PJ9	Corrélation de Pearson	,440**	,326**	,580**	,471**	1	,727**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	262	262	262	262	262	262
Procedural_justice	Corrélation de Pearson	,800**	,757**	,816**	,761**	,727**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	262	262	262	262	262	262
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=IJ10 IJ11 IJ12 IJ13 IJ14 Interactional_Justice
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations							
		IJ10	IJ11	IJ12	IJ13	IJ14	Interactional_Justice
IJ10	Corrélation de Pearson	1	,578**	,448**	,385**	,484**	,744**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
IJ11	Corrélation de Pearson	,578**	1	,623**	,489**	,689**	,864**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
IJ12	Corrélation de Pearson	,448**	,623**	1	,451**	,618**	,795**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
IJ13	Corrélation de Pearson	,385**	,489**	,451**	1	,429**	,698**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
IJ14	Corrélation de Pearson	,484**	,689**	,618**	,429**	1	,821**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	262	262	262	262	262	262
Interactional_Justice	Corrélation de Pearson	,744**	,864**	,795**	,698**	,821**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	262	262	262	262	262	262
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							

CORRELATIONS
/VARIABLES=TS1 TS2 TS3 TS4 TS5 Trust_Supervisors
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations							
		TS1	**TS2**	**TS3**	**TS4**	**TS5**	**Trust_Supervisors**
TS1	Corrélation de Pearson	1	,606**	,663**	,507**	,506**	,831**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
TS2	Corrélation de Pearson	,606**	1	,579**	,474**	,498**	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
TS3	Corrélation de Pearson	,663**	,579**	1	,511**	,587**	,844**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
TS4	Corrélation de Pearson	,507**	,474**	,511**	1	,497**	,748**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
TS5	Corrélation de Pearson	,506**	,498**	,587**	,497**	1	,761**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	262	262	262	262	262	262
Trust_Supervisors	Corrélation de Pearson	,831**	,797**	,844**	,748**	,761**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	262	262	262	262	262	262
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							

CORRELATIONS
/VARIABLES=TCW6 TCW7 TCW8 TCW9 TCW10 Trust_co_workers
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE

Corrélations							
		TCW6	**TCW7**	**TCW8**	**TCW9**	**TCW10**	**Trust_co_workers**
TCW6	Corrélation de Pearson	1	,581**	,527**	,473**	,348**	,767**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
TCW7	Corrélation de Pearson	,581**	1	,499**	,571**	,359**	,789**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
TCW8	Corrélation de Pearson	,527**	,499**	1	,437**	,507**	,782**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
TCW9	Corrélation de Pearson	,473**	,571**	,437**	1	,477**	,772**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
TCW10	Corrélation de Pearson	,348**	,359**	,507**	,477**	1	,706**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	262	262	262	262	262	262
Trust_co workers	Corrélation de Pearson	,767**	,789**	,782**	,772**	,706**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	262	262	262	262	262	262
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							

CORRELATIONS
/VARIABLES=TM11 TM12 TM13 TM14 TM15 Trust_Managment
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations							
		TM11	**TM12**	**TM13**	**TM14**	**TM15**	**Trust_Managment**
TM11	**Corrélation de Pearson**	**1**	**,524****	**,628****	**,438****	**,428****	**,768****
	Sig. (bilatérale)		**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**
	N	**262**	**262**	**262**	**262**	**262**	**262**
TM12	**Corrélation de Pearson**	**,524****	**1**	**,572****	**,587****	**,457****	**,800****
	Sig. (bilatérale)	**,000**		**,000**	**,000**	**,000**	**,000**
	N	**262**	**262**	**262**	**262**	**262**	**262**
TM13	**Corrélation de Pearson**	**,628****	**,572****	**1**	**,542****	**,487****	**,829****
	Sig. (bilatérale)	**,000**	**,000**		**,000**	**,000**	**,000**
	N	**262**	**262**	**262**	**262**	**262**	**262**
TM14	**Corrélation de Pearson**	**,438****	**,587****	**,542****	**1**	**,532****	**,789****
	Sig. (bilatérale)	**,000**	**,000**	**,000**		**,000**	**,000**
	N	**262**	**262**	**262**	**262**	**262**	**262**
TM15	**Corrélation de Pearson**	**,428****	**,457****	**,487****	**,532****	**1**	**,738****
	Sig. (bilatérale)	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**		**,000**
	N	**262**	**262**	**262**	**262**	**262**	**262**
Trust_Managment	**Corrélation de Pearson**	**,768****	**,800****	**,829****	**,789****	**,738****	**1**
	Sig. (bilatérale)	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	
	N	**262**	**262**	**262**	**262**	**262**	**262**
****. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).**							

CORRELATIONS
/VARIABLES=CI1 CI2 CI3 CI4 CI5 Conflict_Individua
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
***/MISSING=PAIRWISE*.**

Corrélations							
		CI1	**CI2**	**CI3**	**CI4**	**CI5**	**Conflict_Individuals**
CI1	Corrélation de Pearson	1	,538**	,309**	,295**	,309**	,638**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
CI2	Corrélation de Pearson	,538**	1	,508**	,458**	,535**	,802**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
CI3	Corrélation de Pearson	,309**	,508**	1	,642**	,452**	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
CI4	Corrélation de Pearson	,295**	,458**	,642**	1	,520**	,782**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
CI5	Corrélation de Pearson	,309**	,535**	,452**	,520**	1	,758**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	262	262	262	262	262	262
Conflict_Individua	Corrélation de Pearson	,638**	,802**	,778**	,782**	,758**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	262	262	262	262	262	262
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							

CORRELATIONS
/VARIABLES=CBI6 CBI7 CBI8 CBI9 CBI10 CBI11 Conflict_bet_Individuals
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations								
		CBI6	**CBI7**	**CBI8**	**CBI9**	**CBI10**	**CBI11**	**Conflict_bet_Individuals**
CBI6	Corrélation de Pearson	1	,421**	,438**	,302**	,279**	,299**	,641**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262	262
CBI7	Corrélation de Pearson	,421**	1	,308**	,350**	,246**	,249**	,601**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262	262
CBI8	Corrélation de Pearson	,438**	,308**	1	,568**	,484**	,374**	,755**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262	262
CBI9	Corrélation de Pearson	,302**	,350**	,568**	1	,562**	,478**	,781**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262	262
CBI10	Corrélation de Pearson	,279**	,246**	,484**	,562**	1	,454**	,733**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262	262
CBI11	Corrélation de Pearson	,299**	,249**	,374**	,478**	,454**	1	,687**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	262	262	262	262	262	262	262
Conflict_bet_Individuals	Corrélation de Pearson	,641**	,601**	,755**	,781**	,733**	,687**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	262	262	262	262	262	262	262
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).								

CORRELATIONS
/VARIABLES=CIG12 CIG13 CIG14 CIG15 CIG16 Conflict_bet_individual_groups
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations							
		CIG12	CIG13	CIG14	CIG15	CIG16	Conflict_bet_individual_groups
CIG12	Corrélation de Pearson	1	,384**	,418**	,385**	,363**	,659**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
CIG13	Corrélation de Pearson	,384**	1	,530**	,617**	,466**	,784**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
CIG14	Corrélation de Pearson	,418**	,530**	1	,630**	,480**	,807**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
CIG15	Corrélation de Pearson	,385**	,617**	,630**	1	,471**	,821**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
CIG16	Corrélation de Pearson	,363**	,466**	,480**	,471**	1	,733**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	262	262	262	262	262	262
Conflict_bet_individual_groups	Corrélation de Pearson	,659**	,784**	,807**	,821**	,733**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	262	262	262	262	262	262
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							

CORRELATIONS
/VARIABLES=CBG17 CBG18 CBG19 CBG20 CBG21 Conflict_bet_Groups
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations							
		CBG17	CBG18	CBG19	CBG20	CBG21	Conflict_bet_Groups
CBG17	Corrélation de Pearson	1	,639**	,505**	,409**	,496**	,794**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
CBG18	Corrélation de Pearson	,639**	1	,474**	,482**	,522**	,809**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
CBG19	Corrélation de Pearson	,505**	,474**	1	,456**	,470**	,750**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
CBG20	Corrélation de Pearson	,409**	,482**	,456**	1	,553**	,745**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	262	262	262	262	262	262
CBG21	Corrélation de Pearson	,496**	,522**	,470**	,553**	1	,776**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	262	262	262	262	262	262
Conflict_bet_Groups	Corrélation de Pearson	,794**	,809**	,750**	,745**	,776**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	262	262	262	262	262	262
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							

CORRELATIONS
/VARIABLES=Distributive_justice Procedural_justice Interactional_Justice organizational_Justice
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Distributive_justice	Procedural_justice	Interactional_Justice	organizational_Justice
Distributive_justice	Corrélation de Pearson	1	,466**	,381**	,758**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	262	262	262	262
Procedural_justice	Corrélation de Pearson	,466**	1	,723**	,878**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	262	262	262	262
Interactional_Justice	Corrélation de Pearson	,381**	,723**	1	,841**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	262	262	262	262
organizational_Justice	Corrélation de Pearson	,758**	,878**	,841**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	262	262	262	262

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

CORRELATIONS
/VARIABLES=Trust_Supervisors Trust_co_workers Trust_Managment Organizational_trust
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Trust_Supervisors	Trust_co_workers	Trust_Managment	Organizational_trust
Trust_Supervisors	Corrélation de Pearson	1	,506**	,434**	,831**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	262	262	262	262
Trust_co_workers	Corrélation de Pearson	,506**	1	,364**	,776**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	262	262	262	262
Trust_Managment	Corrélation de Pearson	,434**	,364**	1	,761**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	262	262	262	262
Organizational_trust	Corrélation de Pearson	,831**	,776**	,761**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	262	262	262	262

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

CORRELATIONS
/VARIABLES=Conflict_Individua Conflict_bet_Individuals Conflict_bet_individual_groups Conflict_bet_Groups Organizational_conflict
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		Conflict Individua	Conflict bet Individuals	Conflict bet individual G	Conflict bet Groups	Organizational conflict
Conflict_ Individua	Corrélation de Pearson	1	,546**	,525**	,474**	,759**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262
Conflict_bet _Individuals	Corrélation de Pearson	,546**	1	,631**	,684**	,857**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	262	262	262	262	262
Conflict_bet individual_G	Corrélation de Pearson	,525**	,631**	1	,669**	,855**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	262	262	262	262	262
Conflict_bet _Groups	Corrélation de Pearson	,474**	,684**	,669**	1	,854**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	262	262	262	262	262
Organizational _conflict	Corrélation de Pearson	,759**	,857**	,855**	,854**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	262	262	262	262	262

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

الملحق (06): شروط التحليل العاملي التوكيدي

1. كفاية حجم العينة

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,854
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	7700,142
	Ddl	1225
	Signification	,000

2. التوزيع الطبيعي لفقرات متغيرات الدراسة

Statistiques descriptives						
	N	Moyenne	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
DJ1	262	3,18	-,519	,150	-,888	,300
DJ2	262	3,39	-,653	,150	-,588	,300
DJ3	262	3,28	-,630	,150	-,451	,300
DJ4	262	3,38	-,547	,150	-,428	,300
PJ5	262	2,96	-,147	,150	-1,060	,300
PJ6	262	3,04	-,138	,150	-1,035	,300
PJ7	262	3,22	-,443	,150	-,858	,300
PJ8	262	3,26	-,469	,150	-,657	,300
PJ9	262	3,16	-,355	,150	-,742	,300
IJ10	262	3,49	-,740	,150	-,385	,300
IJ11	262	3,42	-,595	,150	-,553	,300
IJ12	262	3,29	-,401	,150	-,747	,300
IJ13	262	3,34	-,422	,150	-,723	,300
IJ14	262	3,26	-,528	,150	-,640	,300
TS1	262	3,36	-,628	,150	-,420	,300
TS2	262	3,36	-,510	,150	-,468	,300
TS3	262	3,28	-,582	,150	-,498	,300
TS4	262	3,35	-,614	,150	-,432	,300
TS5	262	3,45	-,610	,150	-,084	,300
TCW6	262	3,61	-,934	,150	,521	,300
TCW7	262	3,59	-,938	,150	,405	,300
TCW8	262	3,55	-,887	,150	,212	,300
TCW9	262	3,64	-1,180	,150	1,176	,300
TCW10	262	3,48	-,642	,150	-,087	,300
TM11	262	3,04	-,388	,150	-,464	,300
TM12	262	3,23	-,372	,150	-,465	,300
TM13	262	2,91	-,263	,150	-,852	,300
TM14	262	3,13	-,433	,150	-,453	,300
TM15	262	3,03	-,287	,150	-,470	,300
CI1	262	3,19	,168	,150	-,873	,300
CI2	262	3,16	,052	,150	-,750	,300
CI3	262	3,24	,215	,150	-1,164	,300
CI4	262	3,39	-,208	,150	-,949	,300
CI5	262	3,09	-,104	,150	-,908	,300
CBI6	262	3,08	-,211	,150	-,659	,300
CBI7	262	3,06	-,274	,150	-,842	,300
CBI8	262	2,94	,214	,150	-,786	,300
CBI9	262	2,80	,104	,150	-,993	,300
CBI10	262	2,75	,296	,150	-,953	,300
CBI11	262	2,87	,100	,150	-,903	,300
CIG12	262	3,02	-,065	,150	-,741	,300
CIG13	262	2,81	,194	,150	-,664	,300
CIG14	262	2,93	,020	,150	-,843	,300
CIG15	262	2,89	-,017	,150	-,985	,300
CIG16	262	2,64	,235	,150	-,838	,300
CBG17	262	2,75	,101	,150	-,826	,300
CBG18	262	2,90	,039	,150	-,864	,300
CBG19	262	2,97	-,092	,150	-,791	,300
CBG20	262	3,05	-,115	,150	-,695	,300
CBG21	262	3,25	-,058	,150	-,724	,300
N valide (liste)	262					

مخرجات الأموس (Amos v.25)

الملحق (07): التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس العدالة التنظيمية المقترح

Notes for Model (Default model)
Computation of degrees of freedom (Default model)
Number of distinct sample moments: ***105***
Number of distinct parameters to be estimated: *31*
Degrees of freedom (105 - 31): *74*

Result (Default model)
Minimum was achieved
Chi-square = 228.10
Degrees of freedom = 74
Probability level = .000

Model Fit Summary
CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	31	228,10	74	,00	3,08
Saturated model	105	,00	0		
Independence model	14	1964,36	91	,00	21,59

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta 2	TLI rho2	CFI
Default model	,88	,86	,92	,90	,92
Saturated model	1,00		1,00		1,00
Independence model	,00	,00	,00	,00	,00

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,09	,08	,10	,00
Independence model	,28	,27	,29	,00

Default model
Standardized RMR = .0544

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PJ <--> IJ	.849
PJ <--> DJ	.531
IJ <--> DJ	.412

Standardized Regression Weights:
(Group number 1 - Default model)

	Estimate
PJ9 <--- PJ	.689
PJ6 <--- PJ	.630
IJ13 <--- IJ	.584
IJ12 <--- IJ	.755
IJ11 <--- IJ	.850
PJ7 <--- PJ	.795
DJ4 <--- DJ	.762
DJ3 <--- DJ	.778
DJ2 <--- DJ	.861
DJ1 <--- DJ	.791
PJ5 <--- PJ	.707
PJ8 <--- PJ	.693
IJ10 <--- IJ	.664
IJ14 <--- IJ	.776

الملحق (08): التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس العدالة التنظيمية المعدل

Notes for Model (Default model)
Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	*45*
Number of distinct parameters to be estimated:	*21*
Degrees of freedom (45 - 21):	*24*

Result (Default model)
Minimum was achieved
Chi-square = 55.931
Degrees of freedom = 24
Probability level = .000

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	21	55.931	24	.000	2.330
Saturated model	45	.000	0		
Independence model	9	1142.933	36	.000	31.748

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.951	.927	.971	.960	.971
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.071	.047	.096	.072
Independence model	.343	.326	.360	.000

Default model
Standardized RMR = .0423

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
PJ9	<---	**PJ**	.715
PJ5	<---	**PJ**	.667
IJ14	<---	**IJ**	.794
IJ12	<---	**IJ**	.747
IJ11	<---	**IJ**	.862
PJ7	<---	**PJ**	.813
DJ4	<---	**DJ**	.749
DJ3	<---	**DJ**	.773
DJ2	<---	**DJ**	.878

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
PJ	<-->	**IJ**	.850
PJ	<-->	**DJ**	.499
IJ	<-->	**DJ**	.368

الملحق(09): صدق التقارب والتمايز لنموذج قياس العدالة التنظيمية المعدل

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)
Maximum Likelihood Estimates

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PJ9	<---	**PJ**	1.000				
PJ5	<---	**PJ**	.962	.099	9.735	***	par_1
IJ14	<---	**IJ**	1.000				
IJ12	<---	**IJ**	.903	.073	12.386	***	par_2
IJ11	<---	**IJ**	1.115	.078	14.272	***	par_3
PJ7	<---	**PJ**	1.226	.107	11.506	***	par_4
DJ4	<---	**DJ**	1.000				
DJ3	<---	**DJ**	1.065	.090	11.835	***	par_5
DJ2	<---	**DJ**	1.263	.102	12.434	***	par_6

Standardized Regression Weights:
(Group number 1 - Default model)

			Estimate
PJ9	<---	**PJ**	.715
PJ5	<---	**PJ**	.667
IJ14	<---	**IJ**	.794
IJ12	<---	**IJ**	.747
IJ11	<---	**IJ**	.862
PJ7	<---	**PJ**	.813
DJ4	<---	**DJ**	.749
DJ3	<---	**DJ**	.773
DJ2	<---	**DJ**	.878

VALIDITY CONCERNS
Discriminant Validity: the AVE for IJ is less than the MSV.

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	IJ	PJ	DJ
IJ	0.844	0.644	0.723	0.854	**0.802**		
PJ	0.777	0.539	0.723	0.792	0.850	**0.734**	
DJ	0.843	0.643	0.249	0.860	0.368	0.499	**0.802**

الملحق (10): التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس الثقة التنظيمية المقترح

Notes for Model (Default model)
Computation of degrees of freedom (Default model)
Number of distinct sample moments: 120
Number of distinct parameters to be estimated: 33
Degrees of freedom (120 - 33): 87

Result (Default model)
Minimum was achieved
Chi-square = 298.00
Degrees of freedom = 87
Probability level = .00

CMIN

Model	***NPAR***	***CMIN***	***DF***	***P***	***CMIN/DF***
Default model	*33*	*298.00*	*87*	*.00*	*3.43*
Saturated model	*120*	*.00*	*0*		
Independence model	*15*	*1853.48*	*105*	*.00*	*17.65*

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.84	.81	.88	.85	.88
Saturated model	1.00		1.00		1.00
Independence model	.00	.00	.00	.00	.00

RMSEA

Model	**RMSEA**	**LO 90**	**HI 90**	**PCLOSE**
Default model	.10	.08	.11	.00
Independence model	.25	.24	.26	.00

Default model
Standardized RMR = .0678

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
TS	<-->	**TCW**	.57
TS	<-->	**TM**	.50
TCW	<-->	**TM**	.42

Standardized Regression Weights:
(Group number 1 - Default model)

			Estimate
TS3	<---	**TS**	.79
TS2	<---	**TS**	.73
TS1	<---	**TS**	.78
TCW8	<---	**TCW**	.71
TCW7	<---	**TCW**	.73
TCW6	<---	**TCW**	.71
TM13	<---	**TM**	.79
TM12	<---	**TM**	.74
TM11	<---	**TM**	.73
TCW9	<---	**TCW**	.70
TCW10	<---	**TCW**	.62
TS4	<---	**TS**	.67
TS5	<---	**TS**	.71
TM14	<---	**TM**	.71
TM15	<---	**TM**	.63

الملحق (11): التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس الثقة التنظيمية المعدل

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 45
Number of distinct parameters to be estimated: 21
Degrees of freedom (45 - 21): 24

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 63.61
Degrees of freedom = 24
Probability level = .00

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	21	63.61	24	.00	2.65
Saturated model	45	.00	0		
Independence model	9	859.29	36	.00	23.87

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.93	.89	.95	.93	.95
Saturated model	1.00		1.00		1.00
Independence model	.00	.00	.00	.00	.00

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.08	.06	.10	.02
Independence model	.30	.28	.31	.00

Default model
Standardized RMR = .0423

Standardized Regression Weights:
(Group number 1 - Default model)

			Estimate
TS4	<---	**TS**	.671
TS2	<---	**TS**	.756
TS1	<---	**TS**	.766
TCW9	<---	**TCW**	.700
TCW7	<---	**TCW**	.811
TCW6	<---	**TCW**	.706
TM13	<---	**TM**	.783
TM12	<---	**TM**	.697
TM11	<---	**TM**	.797

الملحق (12): صدق التقارب والتمايز لنموذج قياس الثقة التنظيمية المعدل

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TS4	<---	**TS**	1.000				
TS2	<---	**TS**	1.168	.124	9.409	***	par_1
TS1	<---	**TS**	1.213	.128	9.456	***	par_2
TCW9	<---	**TCW**	1.000				
TCW7	<---	**TCW**	1.195	.123	9.739	***	par_3
TCW6	<---	**TCW**	1.020	.109	9.364	***	par_4
TM13	<---	**TM**	1.000				
TM12	<---	**TM**	.834	.081	10.267	***	par_5
TM11	<---	**TM**	.936	.084	11.116	***	par_6

Standardized Regression Weights:
(Group number 1 - Default model)

			Estimate
TS4	<---	**TS**	.671
TS2	<---	**TS**	.756
TS1	<---	**TS**	.766
TCW9	<---	**TCW**	.700
TCW7	<---	**TCW**	.811
TCW6	<---	**TCW**	.706
TM13	<---	**TM**	.783
TM12	<---	**TM**	.697
TM11	<---	**TM**	.797

VALIDITY CONCERNS
Discriminant Validity: the AVE for IJ is less than the MSV.

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	TCW	TS	TM
TCW	0.784	0.549	0.254	0.795	**0.741**		
TS	0.776	0.536	0.329	0.781	0.504	**0.732**	
TM	0.804	0.578	0.329	0.810	0.385	0.574	**0.760**

الملحق (13): التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المقترح

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	231
Number of distinct parameters to be estimated:	48
Degrees of freedom (231 - 48):	183

Result (Default model)
Minimum was achieved
Chi-square = 450.08
Degrees of freedom = 183
Probability level = .00

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	48	450.08	183	.00	2.46
Saturated model	231	.00	0		
Independence model	21	2565.09	210	.00	12.21

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.82	.80	.89	.87	.89
Saturated model	1.00		1.00		1.00
Independence model	.00	.00	.00	.00	.00

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.07	.07	.08	.00
Independence model	.21	.20	.21	.00

Default model
Standardized RMR = .0595

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
CI	<-->	**CIG**	.63
CI	<-->	**CBG**	.60
CI	<-->	**CBI**	.65
CIG	<-->	**CBG**	.79
CIG	<-->	**CBI**	.74
CBG	<-->	**CBI**	.85

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
CI4	<---	**CI**	.73
CI3	<---	**CI**	.72
CI2	<---	**CI**	.73
CIG14	<---	**CIG**	.74
CIG13	<---	**CIG**	.72
CIG12	<---	**CIG**	.58
CBG19	<---	**CBG**	.64
CBG18	<---	**CBG**	.78
CBG17	<---	**CBG**	.78
CBI8	<---	**CBI**	.74
CBI7	<---	**CBI**	.47
CBI6	<---	**CBI**	.53
CBG20	<---	**CBG**	.62
CBG21	<---	**CBG**	.70
CI1	<---	**CI**	.50
CI5	<---	**CI**	.70
CBI9	<---	**CBI**	.75
CBI10	<---	**CBI**	.67
CIG15	<---	**CIG**	.78
CIG16	<---	**CIG**	.65
CBI11	<---	**CBI**	.60

الملحق (14): التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المعدل

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 78
Number of distinct parameters to be estimated: 30
Degrees of freedom (78 - 30): 48

Result (Default model)
Minimum was achieved
Chi-square = 96.23
Degrees of freedom = 48
Probability level = .00

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	30	96.23	48	.00	2.00
Saturated model	78	.00	0		
Independence model	12	1406.51	66	.00	21.31

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.93	.91	.96	.95	.96
Saturated model	1.00		1.00		1.00
Independence model	.00	.00	.00	.00	.00

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.06	.04	.08	.13
Independence model	.28	.27	.29	.00

Default model
Standardized RMR = .0407

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
CI	<-->	**CIG**	.556
CI	<-->	**CBG**	.576
CI	<-->	**CBI**	.546
CIG	<-->	**CBG**	.722
CIG	<-->	**CBI**	.642
CBG	<-->	**CBI**	.849

Standardized Regression Weights:
(Group number 1 - Default model)

			Estimate
CI4	<---	**CI**	.774
CI3	<---	**CI**	.800
CI2	<---	**CI**	.642
CIG15	<---	**CIG**	.829
CIG14	<---	**CIG**	.754
CIG13	<---	**CIG**	.732
CBG21	<---	**CBG**	.660
CBG18	<---	**CBG**	.779
CBG17	<---	**CBG**	.801
CBI10	<---	**CBI**	.680
CBI9	<---	**CBI**	.775
CBI8	<---	**CBI**	.747

الملحق (15): صدق التقارب والتمايز لنموذج قياس مستويات الصراع التنظيمي المعدل

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CI4	<---	**CI**	1.000				
CI3	<---	**CI**	1.019	.094	10.833	***	par_1
CI2	<---	**CI**	.776	.083	9.381	***	par_2
CIG15	<---	**CIG**	1.000				
CIG14	<---	**CIG**	.886	.073	12.121	***	par_3
CIG13	<---	**CIG**	.809	.069	11.773	***	par_4
CBG21	<---	**CBG**	1.000				
CBG18	<---	**CBG**	1.294	.125	10.378	***	par_5
CBG17	<---	**CBG**	1.360	.129	10.581	***	par_6
CBI10	<---	**CBI**	1.000				
CBI9	<---	**CBI**	1.078	.104	10.335	***	par_7
CBI8	<---	**CBI**	1.017	.101	10.081	***	par_8

Standardized Regression Weights:
(Group number 1 - Default model)

			Estimate
CI4	<---	**CI**	.774
CI3	<---	**CI**	.800
CI2	<---	**CI**	.642
CIG15	<---	**CIG**	.829
CIG14	<---	**CIG**	.754
CIG13	<---	**CIG**	.732
CBG21	<---	**CBG**	.660
CBG18	<---	**CBG**	.779
CBG17	<---	**CBG**	.801
CBI10	<---	**CBI**	.680
CBI9	<---	**CBI**	.775
CBI8	<---	**CBI**	.747

VALIDITY CONCERNS
Discriminant Validity: the AVE for IJ is less than the MSV
.

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	CBG	CI	CIG	CBI
CBG	0.792	0.561	0.721	0.804	**0.749**			
CI	0.785	0.550	0.332	0.799	0.576	**0.742**		
CIG	0.816	0.597	0.521	0.824	0.722	0.556	**0.773**	
CBI	0.779	0.540	0.721	0.784	0.849	0.546	0.642	**0.735**

الملحق (16): التحليل العاملي التوكيدي للنموذج البنائي

Notes for Model (Default model)
Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	*465*
Number of distinct parameters to be estimated:	*96*
Degrees of freedom (465 - 96):	*369*

Result (Default model)
Minimum was achieved
Chi-square = 690.489
Degrees of freedom = 369
Probability level = .000

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	96	690.489	369	.000	1.871
Saturated model	465	.000	0		
Independence model	30	4119.749	435	.000	9.471

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.832	.802	.914	.900	.913
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.058	.051	.064	.029
Independence model	.180	.175	.185	.000

Default model
Standardized RMR = .0469

الملحق (17): توزيع الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

FREQUENCIES VARIABLES=sex age Rank Professional_Exper Pay
/ORDER=ANALYSIS.

Sex					
		Fréquence	**Pourcentage**	**Pourcentage valide**	**Pourcentage cumulé**
Valide	**Male**	171	65,3	65,3	65,3
	Female	91	34,7	34,7	100,0
	Total	262	100,0	100,0	

Age					
		Fréquence	**Pourcentage**	**Pourcentage valide**	**Pourcentage cumulé**
Valide	**Less than 30**	33	12,6	12,6	12,6
	30 to 39	106	40,5	40,5	53,1
	40 to 49	97	37,0	37,0	90,1
	From 50 years and over	26	9,9	9,9	100,0
	Total	262	100,0	100,0	

Rank					
		Fréquence	**Pourcentage**	**Pourcentage valide**	**Pourcentage cumulé**
Valide	**Aoun implementation**	44	16,8	16,8	16,8
	Aoun governing	36	13,7	13,7	30,5
	Framework	176	67,2	67,2	97,7
	framework seper	6	2,3	2,3	100,0
	Total	262	100,0	100,0	

Professional_Exper					
		Fréquence	**Pourcentage**	**Pourcentage valide**	**Pourcentage cumulé**
Valide	**From 1 year to 05 years**	47	17,9	17,9	17,9
	From 06 to 10 years	66	25,2	25,2	43,1
	From 11 to 15 years	68	26,0	26,0	69,1
	From 16 to 20 years	48	18,3	18,3	87,4
	From 21 years and over	33	12,6	12,6	100,0
	Total	262	100,0	100,0	

Pay					
		Fréquence	**Pourcentage**	**Pourcentage valide**	**Pourcentage cumulé**
Valide	**Less than 40000.00**	17	6,5	6,5	6,5
	From 40000.00 to less than 60000.00	40	15,3	15,3	21,8
	From 60000.00 to less than 80000.00	93	35,5	35,5	57,3
	From 80000.00 to less than 100000.00	71	27,1	27,1	84,4
	From 100000.00 or more	41	15,6	15,6	100,0
	Total	262	100,0	100,0	

الملحق (18): مستوى العدالة التنظيمية لدى أفراد العينة

FREQUENCIES VARIABLES=DJ2 DJ3 DJ4 PJ5 PJ7 PJ9 IJ11 IJ12 IJ14 DJ PJ IJ OJ
/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques													
		DJ2	DJ3	DJ4	PJ5	PJ7	PJ9	IJ11	IJ12	IJ14	DJ	PJ	IJ	OJ
N	**Valide**	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,39	3,28	3,38	2,96	3,22	3,16	3,42	3,29	3,26	3,3499	3,1126	3,3229	3,2618
Ecart type		1,175	1,124	1,090	1,192	1,245	1,155	1,186	1,110	1,156	,98356	,99247	1,00500	,80201
Somme		888	859	886	775	843	829	896	861	855	877,68	815,50	870,59	854,59

الملحق (19): مستوى الثقة التنظيمية لدى أفراد العينة

FREQUENCIES VARIABLES= TS1 TS2 TS4 TS5 TCW6 TCW7 TCW9 TM11 TM12 TM13 TS TCW TM OT
/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
/ORDER=ANALYSIS

Statistiques														
		TS1	**TS2**	**TS4**	**TS5**	**TCW6**	**TCW7**	**TCW9**	**TM11**	**TM12**	**TM13**	**TS**	**TCW**	**TM**	**OT**
N	**Valide**	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,36	3,36	3,35	3,45	3,61	3,59	3,64	3,04	3,23	2,91	3,36	3,611	3,058	3,343
Ecart type		1,138	1,110	1,070	,960	,990	1,010	,978	1,013	1,032	1,101	,916	,8275	,8882	,6786
Somme		882	882	878	903	945	940	954	796	847	761	880,	946,3	801,2	876,0

الملحق (20): مستوى الصراع التنظيمي لدى أفراد العينة

FREQUENCIES VARIABLES= CI2 CI3 CI4 CBI8 CBI9 CBI10 CIG13 CIG14 CIG15 CBG17 CBG18 CBG21 CI CBI CIG CBG OC
/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
/ORDER=ANALYSIS

Statistiques																		
		CI2	**CI3**	**CI4**	**CBI8**	**CBI9**	**CBI10**	**CIG13**	**CIG14**	**CIG15**	**CBG17**	**CBG18**	**CBG21**	**CI**	**CBI**	**CIG**	**CBG**	**OC**
N	**Valide**	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,16	3,24	3,39	2,94	2,80	2,75	2,81	2,93	2,89	2,75	2,90	3,25	3,26	2,82	2,87	2,96	2,98
Ecart type		1,049	1,106	1,121	1,160	1,187	1,253	1,125	1,196	1,228	1,184	1,158	1,056	,9084	,998	1,010	,950	,777
Somme		829	849	888	770	733	721	735	767	756	721	759	851	855,53	741,21	752,80	777,11	781,66

الملحق رقم (21): اختبار *ONE WAY* ANOVA لمتغير العدالة التنظيمية

1. حسب متغير الجنس

```
ONEWAY DJ PJ IJ OJ BY SEX
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
 /PLOT MEANS
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
DJ	Intergroupes	2,605	1	2,605	2,711	,101
	Intragroupes	249,882	260	,961		
	Total	252,487	261			
PJ	Intergroupes	7,238	1	7,238	7,532	,006
	Intragroupes	249,847	260	,961		
	Total	257,085	261			
IJ	Intergroupes	2,416	1	2,416	2,405	,122
	Intragroupes	261,199	260	1,005		
	Total	263,615	261			
OJ	Intergroupes	,769	1	,769	1,196	,275
	Intragroupes	167,110	260	,643		
	Total	167,879	261			

2. حسب متغير العمر

```
ONEWAY DJ PJ IJ OJ BY age
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
 /PLOT MEANS
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
DJ	Intergroupes	,586	3	,195	,200	,896
	Intragroupes	251,902	258	,976		
	Total	252,487	261			
PJ	Intergroupes	5,750	3	1,917	1,968	,119
	Intragroupes	251,335	258	,974		
	Total	257,085	261			
IJ	Intergroupes	5,218	3	1,739	1,737	,160
	Intragroupes	258,397	258	1,002		
	Total	263,615	261			
OJ	Intergroupes	2,407	3	,802	1,251	,292
	Intragroupes	165,472	258	,641		
	Total	167,879	261			

3. حسب متغير الرتبة:

```
ONEWAY DJ PJ IJ OJ BY Rank
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
 /PLOT MEANS
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
DJ	Intergroupes	3,868	3	1,289	1,338	,262
	Intragroupes	248,619	258	,964		
	Total	252,487	261			
PJ	Intergroupes	10,140	3	3,380	3,531	,015
	Intragroupes	246,946	258	,957		
	Total	257,085	261			
IJ	Intergroupes	,609	3	,203	,199	,897
	Intragroupes	263,006	258	1,019		
	Total	263,615	261			
OJ	Intergroupes	3,194	3	1,065	1,668	,174
	Intragroupes	164,684	258	,638		
	Total	167,879	261			

4. حسب متغير الخبرة المهنية:

```
ONEWAY DJ PJ IJ OJ BY Professional_Exper
  /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
  /PLOT MEANS
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
DJ	Intergroupes	,509	4	,127	,130	,971
	Intragroupes	251,978	257	,980		
	Total	252,487	261			
PJ	Intergroupes	5,331	4	1,333	1,360	,248
	Intragroupes	251,755	257	,980		
	Total	257,085	261			
IJ	Intergroupes	2,913	4	,728	,718	,580
	Intragroupes	260,702	257	1,014		
	Total	263,615	261			
OJ	Intergroupes	1,844	4	,461	,713	,583
	Intragroupes	166,035	257	,646		
	Total	167,879	261			

5. حسب متغير الأجر:

```
ONEWAY DJ PJ IJ OJ BY Pay
  /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
  /PLOT MEANS
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
DJ	Intergroupes	12,060	4	3,015	3,223	,013
	Intragroupes	240,427	257	,936		
	Total	252,487	261			
PJ	Intergroupes	11,114	4	2,778	2,903	,022
	Intragroupes	245,971	257	,957		
	Total	257,085	261			
IJ	Intergroupes	4,273	4	1,068	1,059	,378
	Intragroupes	259,342	257	1,009		
	Total	263,615	261			
OJ	Intergroupes	7,254	4	1,813	2,902	,022
	Intragroupes	160,625	257	,625		
	Total	167,879	261			

الملحق رقم (22): اختبار ONE WAY ANOVA لمتغير الثقة التنظيمية

1. حسب متغير الجنس:

```
ONEWAY TS TCW TM OT BY Sex
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
 /PLOT MEANS
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
TS	Intergroupes	3,286	1	3,286	3,954	,048
	Intragroupes	216,105	260	,831		
	Total	219,391	261			
TCW	Intergroupes	2,650	1	2,650	3,912	,049
	Intragroupes	176,103	260	,677		
	Total	178,753	261			
TM	Intergroupes	,387	1	,387	,489	,485
	Intragroupes	205,524	260	,790		
	Total	205,910	261			
OT	Intergroupes	,883	1	,883	1,924	,167
	Intragroupes	119,326	260	,459		
	Total	120,209	261			

2. حسب متغير العمر:

```
ONEWAY TS TCW TM OT BY age
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
 /PLOT MEANS
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
TS	Intergroupes	4,580	3	1,527	1,834	,141
	Intragroupes	214,811	258	,833		
	Total	219,391	261			
TCW	Intergroupes	1,792	3	,597	,871	,457
	Intragroupes	176,961	258	,686		
	Total	178,753	261			
TM	Intergroupes	,745	3	,248	,312	,816
	Intragroupes	205,165	258	,795		
	Total	205,910	261			
OT	Intergroupes	2,025	3	,675	1,474	,222
	Intragroupes	118,184	258	,458		
	Total	120,209	261			

3. حسب متغير الرتبة:

```
ONEWAY TS TCW TM OT BY Rank
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
 /PLOT MEANS
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
TS	Intergroupes	,132	3	,044	,052	,984
	Intragroupes	219,260	258	,850		
	Total	219,391	261			
TCW	Intergroupes	1,442	3	,481	,699	,553
	Intragroupes	177,311	258	,687		
	Total	178,753	261			
TM	Intergroupes	,390	3	,130	,163	,921
	Intragroupes	205,521	258	,797		
	Total	205,910	261			
OT	Intergroupes	,208	3	,069	,149	,930
	Intragroupes	120,001	258	,465		
	Total	120,209	261			

4. حسب متغير الخبرة المهنية

```
ONEWAY TS TCW TM OT BY Professional_Exper
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
 /PLOT MEANS
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
```

ANOVA						
		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
TS	Intergroupes	5,221	4	1,305	1,566	,184
	Intragroupes	214,170	257	,833		
	Total	219,391	261			
TCW	Intergroupes	,830	4	,207	,300	,878
	Intragroupes	177,923	257	,692		
	Total	178,753	261			
TM	Intergroupes	2,138	4	,535	,674	,610
	Intragroupes	203,772	257	,793		
	Total	205,910	261			
OT	Intergroupes	1,388	4	,347	,751	,558
	Intragroupes	118,821	257	,462		
	Total	120,209	261			

5. حسب متغير الأجر:

```
ONEWAY TS TCW TM OT BY Pay
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
 /PLOT MEANS
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
```

ANOVA						
		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
TS	Intergroupes	2,329	4	,582	,690	,600
	Intragroupes	217,062	257	,845		
	Total	219,391	261			
TCW	Intergroupes	2,322	4	,581	,846	,497
	Intragroupes	176,431	257	,687		
	Total	178,753	261			
TM	Intergroupes	1,910	4	,477	,601	,662
	Intragroupes	204,001	257	,794		
	Total	205,910	261			
OT	Intergroupes	1,636	4	,409	,886	,473
	Intragroupes	118,573	257	,461		
	Total	120,209	261			

الملحق (23): اختبار ONE WAY ANOVA لمتغير مستويات الصراع التنظيمي

1. حسب متغير الجنس:

```
ONEWAY CI CBI CIG CBG CM BY Sex
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
 /PLOT MEANS
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
CI	Intergroupes	2,008	1	2,008	2,446	,119
	Intragroupes	213,370	260	,821		
	Total	215,377	261			
CBI	Intergroupes	,062	1	,062	,062	,804
	Intragroupes	259,985	260	1,000		
	Total	260,046	261			
CIG	Intergroupes	2,313	1	2,313	2,276	,133
	Intragroupes	264,137	260	1,016		
	Total	266,450	261			
CBG	Intergroupes	,723	1	,723	,800	,372
	Intragroupes	234,948	260	,904		
	Total	235,671	261			
OC	Intergroupes	,211	1	,211	,348	,555
	Intragroupes	157,656	260	,606		
	Total	157,867	261			

2. حسب متغير العمر:

```
ONEWAY CI CBI CIG CBG CM BY age
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
 /PLOT MEANS
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
CI	Intergroupes	4,481	3	1,494	1,827	,143
	Intragroupes	210,896	258	,817		
	Total	215,377	261			
CBI	Intergroupes	2,018	3	,673	,673	,570
	Intragroupes	258,029	258	1,000		
	Total	260,046	261			
CIG	Intergroupes	1,356	3	,452	,440	,725
	Intragroupes	265,094	258	1,027		
	Total	266,450	261			
CBG	Intergroupes	2,072	3	,691	,763	,516
	Intragroupes	233,599	258	,905		
	Total	235,671	261			
OC	Intergroupes	1,815	3	,605	1,000	,393
	Intragroupes	156,052	258	,605		
	Total	157,867	261			

3. حسب متغير الرتبة:

```
ONEWAY CI CBI CIG CBG CM BY Rank
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
 /PLOT MEANS
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
CI	Intergroupes	,723	3	,241	,290	,833
	Intragroupes	214,654	258	,832		
	Total	215,377	261			
CBI	Intergroupes	4,638	3	1,546	1,562	,199
	Intragroupes	255,408	258	,990		
	Total	260,046	261			
CIG	Intergroupes	2,682	3	,894	,875	,455
	Intragroupes	263,767	258	1,022		
	Total	266,450	261			
CBG	Intergroupes	1,514	3	,505	,556	,644
	Intragroupes	234,157	258	,908		
	Total	235,671	261			
OC	Intergroupes	1,866	3	,622	1,029	,380
	Intragroupes	156,002	258	,605		
	Total	157,867	261			

4. حسب متغير الخبرة المهنية:

```
ONEWAY CI CBI CIG CBG CM BY Professional_Exper
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
 /PLOT MEANS
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
CI	Intergroupes	4,379	4	1,095	1,333	,258
	Intragroupes	210,998	257	,821		
	Total	215,377	261			
CBI	Intergroupes	7,574	4	1,893	1,927	,106
	Intragroupes	252,473	257	,982		
	Total	260,046	261			
CIG	Intergroupes	14,901	4	3,725	3,806	,005
	Intragroupes	251,549	257	,979		
	Total	266,450	261			
CBG	Intergroupes	4,749	4	1,187	1,321	,262
	Intragroupes	230,922	257	,899		
	Total	235,671	261			
OC	Intergroupes	5,855	4	1,464	2,475	,045
	Intragroupes	152,012	257	,591		
	Total	157,867	261			

5. حسب متغير الاجر:

```
ONEWAY CI CBI CIG CBG CM BY Pay
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
 /PLOT MEANS
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
CI	Intergroupes	4,365	4	1,091	1,329	,259
	Intragroupes	211,012	257	,821		
	Total	215,377	261			
CBI	Intergroupes	6,476	4	1,619	1,641	,164
	Intragroupes	253,571	257	,987		
	Total	260,046	261			
CIG	Intergroupes	16,084	4	4,021	4,127	,003
	Intragroupes	250,366	257	,974		
	Total	266,450	261			
CBG	Intergroupes	5,727	4	1,432	1,600	,175
	Intragroupes	229,944	257	,895		
	Total	235,671	261			
CM	Intergroupes	7,071	4	1,768	3,013	,019
	Intragroupes	150,797	257	,587		
	Total	157,867	261			

الملحق (24): اختبار فرضية التأثير المباشر

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CBG	<---	**DJ**	-3.044	2.967	-1.026	.305	par_33
CIG	<---	**DJ**	-2.219	2.168	-1.023	.306	par_34
CBI	<---	**DJ**	-2.422	2.414	-1.003	.316	par_35
CI	<---	**DJ**	-1.583	1.519	-1.042	.297	par_36
CBG	<---	**PJ**	17.577	17.618	.998	.318	par_37
CIG	<---	**PJ**	13.089	12.874	1.017	.309	par_38
CBI	<---	**PJ**	14.317	14.330	.999	.318	par_39
CI	<---	**PJ**	9.228	9.020	1.023	.306	par_40
CBG	<---	**IJ**	-23.677	24.136	-.981	.327	par_41
CIG	<---	**IJ**	-17.243	17.631	-.978	.328	par_42
CBI	<---	**IJ**	-19.202	19.630	-.978	.328	par_43
CI	<---	**IJ**	-11.941	12.349	-.967	.334	par_44

الملحق (25): اختبار فرضية التأثير غير المباشر

1. مؤشرات المطابقة لنموذج تحليل المسار

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	.000	0		
Saturated model	6	.000	0		
Independence model	3	142.816	3	.000	47.605

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.000	1.000		
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.147	.772	.545	.386

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	.423	.365	.483	.000

Default model
Standardized RMR = .052

2. القيم المعيارية للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة وقيم التأثير الكلي والجزئي

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	OJ	OT
OT	.535	.000
OC	.046	-.246

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	OJ	OT
OT	.000	.000
OC	-.132	.000

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	OJ	OT
OT	.535	.000
OC	-.085	-.246

3. الدلالة الإحصائية للقيم المعيارية لمعاملات المسار التأثير المباشر

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OT	<---	**OJ**	.535	.041	13.197	***	B
OC	<---	**OJ**	.046	.076	.610	.542	A
OC	<---	**OT**	-.246	.090	2.734	.006	C

4. الدلالة الاحصائية للعلاقة غير المباشرة في حدود الثقة 95%

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

Indirect Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	OJ	OT
OT	.000	.000
OC	-.240	.000

Indirect Effects - Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	OJ	OT
OT	.000	.000
OC	-.060	.000

Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	OJ	OT
OT	...	...
OC	.006	...