

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية.



كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفنيا

ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بادارة الصراع التنظيمي لدى مدراء
المؤسسات التعليمية بمتليلي

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت اشراف الدكتور:

بقادير عبد الرحمان

إعداد الطالبة:

بوعامر فاطمة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	اللجنة
معمرى حمزة	جامعة غرداية	رئيسا
بقادير عبد الرحمان	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
قشار محمد	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي : 1439 - 1440 هـ / 2018 - 2019 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ
وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾ [سورة

النحل: الآية 90]

الإهداء

إلى من بها أكبر وعليها أعتمد، إلى شمعة تنير ظلمة حياتي

إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها

إلى من عرفت معها معنى الحياة

إلى معنى الحب والحنان والتفاني

إلى من أحبه في الله بالهوية والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار

إلى من أحمل إسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يمد في عمره أبي العزيز

إلى كل اخوتي وأخواتي وزوجة اخي

إلى الكتاتيت زهرة ، منال ، ألاء ، كوثر ، خالد بن الوليد

إلى جدي والى عمي وزوجته أبنائه وعمتي وزوجها وأولادها

إلى كل من ساندني في مشواري الدراسي وأعطاني الدعم الكافي

إلى كل عائلة بوعامر

إلى كل دفعة ماستر علم النفس

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

فاطمة

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين:

عملا بقوله تعالى: [لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد]

[سورة ابراهيم الآية 7]

الشكر لله على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، ومنها توفيقه تعالى على إتمام هذا العمل أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير الى الدكتور بقادير عبد الرحمان ، الذي شرفني بقبوله الاشراف على هذه المذكرة وأخذه بيدي، وتوجيهاته القيّمة، فجزاه الله عني كل خير وجعل جهده في ميزان حسناته.

كما يسرني أن أوجه أسمى آيات التقدير والعرفان الى الأساتذة الكرام على ارشاداتهم وآرائهم، وأخص بالذكر: الدكتور معمري حمزة ، خطارة عبد الرحمان ، قشار محمد ، جديد عبد الحميد ، فجزاهم الله كل خير.

والشكر موصول الى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	الرقم
	البسمة	01
	الاية	20
	الإهداء	03
	كلمة الشكر	04
	فهرس المحتويات	05
	قائمة الجداول	06
	قائمة الأشكال	07
	ملخص الدراسة	08
		09
01	مقدمة	10
الفصل الاول الاطار العام للدراسة		
7	الإشكالية	11
09	تساؤلات الدراسة	12
10	فرضيات الدراسة	13
10	أهمية الدراسة	14
11	أهداف الدراسة	15
12	تحديد مفاهيم الدراسة	16
13	مجالات حدود الدراسة	17
14	الدراسات السابقة:	18

الفصل الثاني إدراك العدالة التنظيمية

26	تمهيد	19
27	مفهوم العدالة التنظيمية	20
30	العدالة من المنظور الإسلامي	21
31	أهمية العدالة التنظيمية	22
33	أبعاد العدالة التنظيمية	23
36	نظريات العدالة التنظيمية	24
42	مقومات العدالة التنظيمية	25
43	أثار العدالة التنظيمية	26
45	سلبيات عدم تطبيق العدالة التنظيمية	27
46	نتائج إدراك العدالة التنظيمية	28
47	خلاصة الفصل	29
الفصل الثالث إدارة الصراع التنظيمي		
49	تمهيد	30
50	تعريف الصراع التنظيمي	31
51	مراحل الصراع التنظيمي	32
53	أسباب الصراع التنظيمي	33
54	مستويات الصراع	34
58	أثار الصراع التنظيمي	35
60	إدارة الصراع التنظيمي	36
60	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	37
68	خلاصة الفصل	38

الإطار التطبيقي

الفصل الرابع الاجراءات المنهجية

70	تمهيد	39
70	منهج الدراسة	40
71	مجتمع الدراسة	41
72	خصائص عينة الدراسة	42
73	ادوات جمع البيانات	43
74	الخصائص السيكومترية	44
87	الأساليب الإحصائية	45
87	خلاصة	46

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة

89	تمهيد	47
90	عرض نتائج الفرضية الاولى	48
91	عرض نتائج الفرضية الثانية	49
92	عرض نتائج الفرضية الثالثة	50
93	عرض نتائج الفرضية الرابعة	51
94	عرض نتائج الفرضية الخامسة	52
95	عرض نتائج الفرضية السادسة	53
96	عرض نتائج الفرضية السابعة	54
97	عرض نتائج الفرضية الثامنة	55
98	عرض نتائج الفرضية التاسعة	56

الفصل السادس

100		57
102	تفسير ومناقشة الفرضية الثانية	58
105	تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة	59
106	تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة	60
109	تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة	61
110	تفسير ومناقشة الفرضية السادسة	62
112	تفسير ومناقشة الفرضية السابعة	63
113	تفسير ومناقشة الفرضية الثامنة	64
114	تفسير ومناقشة الفرضية التاسعة	65
116	الاستنتاج العام	66
119	قائمة المراجع	67
120	قائمة الملاحق	68

فهرس الجدول

الصفحة	الجدول	الرقم
71	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب البلديات	01
72	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	02
72	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الاقدمية	03
73	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	04
73	أبعاد العدالة التنظيمية والبنود التي تقيسها	05
74	إجابة بدائل مقياس العدالة التنظيمية	06
74	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعء العدالة التوزيعية	07
75	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعء عدالة الإجراءات	08
76	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعء عدالة التعاملات	09
76	معاملات الارتباط لبعء العدالة المعلوماتية	10
77	معامل ألفا كرونباغ لقياس ثبات مقياس ادراك العدالة التنظيمية	11
78	قيمة معامل الارتباط للتجزئة النصفية لحساب الثبات	12
79	أساليب إدارة الصراع التنظيمي والبنود التي تقيسها	13
79	إجابة بدائل استبيان إدارة الصراع	14
80	الإتساق الداخلي لأسلوب التعاون	15
81	الإتساق الداخلي لأسلوب استخدام السلطة	16
82	الإتساق الداخلي لأسلوب الوسط	17
83	الإتساق الداخلي لأسلوب المجاملة	18
84	الإتساق الداخلي لأسلوبالتجنب	19
85	الإتساق الداخلي لأسلوب إدارة التربية والتعليم	20

86	قيمة معامل الارتباط للتجزئة النصفية لحساب الثبات	21
86	أبعاد وفقرات وثبات إستبيان إدارة الصراع التنظيمي	22
90	معامل الارتباط بين إدراك العدالة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي	23
91	مستوى العدالة التنظيمية	24
92	أساليب إدارة الصراع التنظيمي	25
93	الفروق في ادراك العدالة التنظيمية باختلاف الجنس	26
94	الفروق في ادراك العدالة التنظيمية باختلاف الاقدمية	27
95	الفروق في إدراك العدالة التنظيمية بإختلاف المستوى التعليمي	28
96	الفروق إدارة الصراع التنظيمي بإختلاف الجنس	29
97	الفروق في إدارة الصراع التنظيمي بإختلاف الاقدمية	30
89	الفروق في إدارة الصراع التنظيمي بإختلاف المستوى التعليمي	31

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
28	يوضح نظرية الإنصاف و المساواة للعدالة	01
33	أبعاد العدالة	02
42	مقومات العدالة	03
42	أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة	04
65	نموذج Rahim لحل الصراع	05
65	نموذج thomas.kilman	06

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الإرتباطية بين إدراك العدالة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي

- الكشف عن مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي.

- الكشف عن الأسلوب الأكثر إستعمالا في إدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك العدالة التنظيمية لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي تعزى لمتغير الجنس ، الاقدمية ، المستوى التعليمي.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي تعزى لمتغير الجنس ، الاقدمية ، المستوى التعليمي.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين إدراك العدالة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي.

-مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي متوسط .

- يعد أسلوب التعاون أكثر إستعمالا في إدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي.

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك العدالة التنظيمية لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي تعزى لمتغير الجنس ، الاقدمية ، المستوى التعليمي .

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي تعزى لمتغير الجنس . - توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي تعزى لمتغير الاقدمية ، المستوى التعليمي.

الكلمات المفتاحية: إدراك العدالة التنظيمية، إدارة الصراع التنظيمي، المؤسسات التعليمية.



مقدمة

مقدمة :

إن الصراع أو النزاع التنظيمي ظاهرة لا تخلو منها منظمة أو مؤسسة فهي تحدث بداخلها في أشكال متعددة من خلاف أو جدال كرد فعل لتلك التفاعلات وسطها، والمنظمة أو المؤسسة جهاز له أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها في البيئة الاجتماعية التي توجد بها من خلال تنظيم الأدوار والعلاقات والمهام وتوزيع السلطات والمسؤوليات، وتوجد المؤسسة داخل بناء محدد له معايير وقوانينه ونظمه ومن خلال نشاطها ينتج عنها ظهور الصراع التنظيمي.

لأن الصراع ظاهرة صحية تكسب المؤسسة قوة ديناميكية وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع بشرط أن لا يؤثر الصراع عليها بالسلب ويحرفها عن هدفها وإنما المشكلة الحقيقية في كيفية إدارة هذا الصراع وتحويله لميزة تنافسية في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وخدمة المجتمع القائمة لأجله. (عبد الواحد، 2008: 3)

وتناول العديد من الدراسات موضوع إدارة الصراع التنظيمي، حيث أثبتت دراسة الخالدي (2008) حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. ومن نتائجها أن أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة؛ من وجهة نظرهم. وقد جاء بدرجة عالية مقارنة بالأساليب الأخرى. كما له علاقة ارتباطية مع مستوى الروح المعنوية للمعلمين.

كما توصلت دراسة محمد رضا سنة (2006) حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية بالجزائر إلى أن أساليب إدارة الصراع المستخدمة هي التعاون ثم التجنب ثم التنافس. (خميس أسماء، 2014: 5)

حيث تسعى الإدارة في أي مؤسسة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال استثمار جهود العاملين، الذين يعدون الحلقة الأولى والأهم في تحقيق تلك الأهداف. و تبرز مهارة الإدارة في توظيف قدرات وامكانيات العاملين فيها، واخراج كل ما لديهم من ثقافة ظاهرة وضمنية، لتطوير المؤسسة، ، بتحقيق العدالة التنظيمية بجميع أبعادها ومبادئها داخل المؤسسة.

فمبادئ العدالة التنظيمية تعد أساساً لبقاء المؤسسات و استمراريتها، وتحقيق الأداء المتميز من قبل العاملين فيها، وتفجير طاقاتهم الكامنة، والتي تشكل أحد أهم العناصر في بيئة العمل المسيحية، وليس اعتماداً على ما تمتلك المؤسسة من موارد مادية ومالية.

وتعد العدالة التنظيمية من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير، لتضمنها قيم العدالة والمساواة التي تعتبر من المتغيرات التنظيمية والسلوكية التي تساعد على فهم سلوك الأفراد داخل المنظمات . كما تمثل العدالة التنظيمية متغيراً مهماً ومؤثراً في عمليات الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص ،لأن درجة العدالة التنظيمية التي تطبقها الإدارة تنعكس - سلباً أو إيجاباً- على أداء العاملين، ورغبتهم ودافعيتهم نحو العمل، وزيادة مستوى الولاء التنظيمي لديهم، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة

وقد أكدت الدراسات على أهمية موضوع العدالة التنظيمية ولما لها من تأثير على متغيرات اخرى حيث كشفت دراسة المعايطية (2005) عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم و توصلت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة بشكل عام جاءت متوسطة. (البيدي، 2012: 89)

كما أشار راهيم (Rahim، 2000) إلى أن ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية في مؤسساتهم التربوية تنعكس إيجابياً على ممارسات العاملين والمعلمين، وعلى أدائهم الوظيفي، وانتمائهم، وارتفاع مستويات الولاء التنظيمي والدافعية المهنية لديهم، وقد دعم هذا الارتباط ما أشار إليه الهنداوي (2009) الذي أشار إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر في الولاء التنظيمي ، من خلال تأثير أبعادها في زيادة ثقة المعلمين بالإدارة، وتنمي لديهم الاستعداد لأداء المهمات التطوعية، وما تتضمنه من أدواء إضافية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تسهم في تحسين مستويات الأداء التنظيمي.

من خلال ماسبق من دراسات نلاحظ أن كلا من العدالة التنظيمية وأدارة الصراع حظيا بدراسات وأبحاث تعمل على تطوير المنظمة ، وهذا ماجعلنا نطرح هذه دراستنا ، وذلك بالتركيز على المؤسسات التعليمية بمقاطعة متليلي ، ودراسة كل من إدراك العدالة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي لدى المدراء

وفي هذه الدراسة سنحاول الكشف عن إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمقاطعة متليلي.

قسمت الدراسة إلى جانبين جانب نظريا وآخر ميدانيا ، حيث قسم الجانب النظري إلى فصلين:

الفصل الأول الإطار العام للدراسة ، ويضم الإشكالية ، التساؤلات ، الفرضيات ، الأهمية ، الأهداف تحديد المفاهيم ، حدود الدراسة ، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: إدراك العدالة التنظيمية . مفهوم العدالة التنظيمية ، العدالة من المنظور الإسلامي أهمية العدالة التنظيمية ، النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية ، مقومات العدالة التنظيمية ، آثار العدالة التنظيمية ، سلبيات عدم تطبيق العدالة التنظيمية ، نتائج ادراك العدالة التنظيمية.

الفصل الثالث: إدارة الصراع التنظيمي . تعريف الصراع التنظيمي ، مراحل الصراع التنظيمي ، أسباب الصراع التنظيمي ، مستويات الصراع التنظيمي ، آثار الصراع التنظيمي ، إدارة الصراع التنظيمي و إستراتيجياتها.

أما الجانب الميداني قسم إلى ثلاث فصول وهي :

الفصل الرابع: الدراسة المنهجية من منهج الدراسة ، حدود الدراسة ، العينة الإستطلاعية ، مجتمع الدراسة ، أدوات جمع البيانات ، الخصائص السيكومترية للأداة ، الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الخامس : عرض ومناقشة نتائج الدراسة .

الفصل السادس: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

ثم الإستنتاج العام وتقديم بعض توصيات والإقتراحات ، وتليها قائمة المراجع والملاحق.

الاطار النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الإشكالية

تساؤلات الدراسة

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

تحديد مفاهيم الدراسة

حدود الدراسة

الدراسات السابقة

الإشكالية:

إنّ نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد بشكل أساسي على وجود إدارة فاعلة، لما لها من مواصفات وخصائص تؤهلها للقيام بدورها القيادي ، الذي يقوم على التنسيق بين الجهود، وتحقيق العدالة التنظيمية بين المدير ومروؤسيه ، للوصول إلى مستويات الولاء التنظيمي داخل المؤسسة ، مما يساعد في الإلتفاف نحو العمل والإدارة التربوية لتحقيق الأهداف التربوية والتعاون، للوصول إلى جودة المخرجات التعليمية.

وتفترض أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية التزام المدير بالعدل والمساواة في التوزيع والاستحقاق بين جميع العاملين والمعلمين ، وفق القوانين والأنظمة والتعليمات والأصول الإدارية المعمول بها .(الخالدي، 2014: 288)

كما يرى محارمة (2000) أن جذور العدالة التنظيمية بالإدارة تعود إلى نظرية المساواة التي نادى بها آدمز (Adams)، وبشكل موجز فإن هذه النظرية تفترض أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالمساواة والعدالة، وإذا لم يتساوا المعدلان، بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس، فإن الفرد يشعر بعدم المساواة ، مما يولد لديهم شعوراً بالتوتر.

ولم تلقَ العدالة التنظيمية الاهتمام الكافي على مستوى الإدارة المدرسية إلا في بدايات القرن الحادي والعشرين، عندما قدم اثنان من كبار أساتذة الإدارة التعليمية، وهما: هوي وتارتر (Hoy & Tarter) أول محاولة لهما لتطبيق مبادئ العدالة التنظيمية في المدرسة، وقد قدما مبادئ أساسية للعدالة التنظيمية يمكن تطبيقها على المدارس.

وترتبط العدالة بما هو صحيح وخاطئ وفق معايير القوانين والشرعية الخلقية والوظيفية ، فقد أشار سانتروك (Santrock،2003) أن مفاهيم العدالة تتضمن الأفكار والمشاعر والسلوكيات المتعلقة بمعايير الصح والخطأ. والعدالة التنظيمية هي المعاملة العادلة والأخلاقية للأفراد داخل المنظمة، ويعرّفها مارك بأنها مدركات الأفراد للعدالة ، من خلال تصنيف آراء الموظفين ومشاعرهم عن معاملتهم معاملة الآخرين داخل المنظمة. (Mark 2003:361) كما أشار راهيم (Rahim،2000) إلى أن ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية في مؤسساتهم التربوية تنعكس إيجابياً على ممارسات العاملين

والمعلمين، وعلى أدائهم الوظيفي، وانتمائهم، وارتفاع مستويات الولاء التنظيمي والدافعية المهنية لديهم.

وقد دعم هذا الارتباط ما أشار إليه الهنداوي (2009) الذي أشار إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر في الولاء التنظيمي، من خلال تأثير أبعادها في زيادة ثقة المعلمين بالإدارة، وتنمي لديهم الاستعداد لأداء المهمات التطوعية، وما تتضمنه من أدواء إضافية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تسهم في تحسين مستويات الأداء التنظيمي.

ويعتبر الصراع ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات المجتمعية لأنها تحدث بداخلها في أشكال متعددة، ففي المؤسسات التربوية يتفاعل العاملون بعضهم مع بعض لتحقيق الأهداف المنشودة، غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى إتقان العاملين لأداء واجباتهم في بعض المواقف أو تعارضهم واختلافهم في مواقف أخرى في بيئة العمل، وغالبا ما يؤدي هذا التعارض أو الاختلاف إلى حدوث الصراع.

كما أن ظهور شكل من أشكال الصراع داخل المدارس هو إحدى قوى التغيير، لذا فإن ما يميز القائد الفعال عن غيره يكون في كيفية إدارته للصراع، وان القائد الناجح يحدد بشكل واقعي الصراعات داخل المدرسة ويحاول تحديد الأسباب الرئيسية، فالمدير الناجح يواجه الوضع المتأزم ولا يتهرب منه، من أجل حل المشكلة واستخدام الصراع كقوة من أجل التغيير.

كما إن النظرة الايجابية للصراع تساعد على تحقيق الكثير من المميزات للمنظمة مثل تحسين عملية صنع القرارات، وزيادة القدرة على التغيير والتطوير ومن ثم الابتكار، وتفجر القدرات الإبداعية شريطة أن يحسن مدير المدرسة اختيار الاستراتيجيات المناسبة لإدارة هذا الصراع، مع الأخذ في الاعتبار أن أكثر الاستراتيجيات قدره على تحقيق تلك الجوانب الإيجابية للصراع هي إستراتيجية التعاون، في حين أن أكثرها تحقيقاً للجوانب السلبية هي إستراتيجية التجنب والتي قد تبنى على افتراض خاطئ مؤداه أن تجاهل المدير للصراع يمكن أن يسهم في حل هذا الصراع. (الجعافرة، 2013:1664)

كما أن التفاعل بين المدير ومرووسيه يتخلله أو ينشأ عنه أحياناً صراعات تحدث نتيجة للاختلافات والتباينات المتعددة التي توجد بين مستويات العاملين، وبين طبيعة المهام المكلف بها كل منهم، وبين خبراتهم، ومؤهلاتهم والعديد من المتغيرات التي تؤثر في نشأة الصراعات، لذلك يرى السعود وسلطان (2009) أن القيادات التربوية تحتاج إلى إدراك معاني العدالة في إدارتها، لتجنب ظهور الصراعات أو تخفيف حدتها. (السعود وسلطان 2009: 12)

وهذا ما أكده فليه وعبدالمجيد (2005: 132) و (رفاعي، 2009: 4) حيث أشارا إلى أن غياب الإحساس بالعدالة من أبرز أسباب نشوء الصراع السلبي في المؤسسات.

وعليه نطرح إشكالية الدراسة كالأتي : هل توجد علاقة إرتباطية بين إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسة التعليمية بمقاطعة متليلي؟

تساؤلات الدراسة:

- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين إدراك العدالة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي؟
- ما مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي؟
- ما هي الأساليب كثر إستعمالا لإدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك العدالة التنظيمية لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي تعزى لمتغير الجنس ، الاقدمية ، المستوى التعليمي ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي تعزى لمتغير الجنس ، الاقدمية ، المستوى التعليمي ؟

فرضيات الدراسة

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين إدراك العدالة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي .
- مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي متوسط.
- أسلوب التعاون هو الأسلوب الأكثر إستعمالاً في إدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك العدالة التنظيمية لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي تعزى لمتغير الجنس ، الاقدمية ، المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي تعزى لمتغير الجنس ، الاقدمية ، المستوى التعليمي.

أهمية الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة الإرتباطية بين إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمقاطعة متليلي، حيث يعتبر إدراك العدالة التنظيمية الطريقة التي يحكم المدير من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني ، كما تعتبر إدارة الصراع التنظيمي الأساليب و الإجراءات التي يعتمد عليها المدير لتشخيص الصراع و التعامل معه ومحاولة إستثماره و إستغلاله قدر الامكان ، بدلا من القضاء عليه ، كما تمتاز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بتناولها موضوعاً حيويًا يمثل مستوى أهمية إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية كونها تؤثر في سلوك المدير ، مما يحتم ضرورة الاهتمام الجدي بمثل هذه المواضيع التي أثبتت فعاليتها في تحقيق استمرار وبقاء المؤسسات ، ويساعدها على مواجهة التحديات التي تعترضها

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- تقديم الأطر النظرية والمعرفية لمتغيرات الدراسة ما يسمح بزيادة من وضوحها مفاهيميا.
- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين ادراك العدالة التنظيمية وادارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي .
- التعرف على مستوى ادراك العدالة التنظيمية لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي .
- الكشف عن الاسلوب الأكثر استعمالا من بين أساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي .
- الكشف عن الفروق في ادراك العدالة التنظيمية لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي تعزى لمتغير الجنس ، الأقدمية ، المستوى التعليمي .
- الكشف عن الفروق في ادارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي تعزى لمتغير الجنس ، الأقدمية ، المستوى التعليمي .
- ابراز أهمية العدالة التنظيمية وادارة الصراع التنظيمي ، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة، والتي توضح فعالية تطبيق متغيري الدراسة وما تحققه العمليتين من تقدم ونجاح للمؤسسات،
- تقديم التوصيات للمؤسسات التعليمية بغرض زيادة مستوى العدالة التنظيمية و ادارة الصراع التنظيمي .

تحديد مفاهيم الدراسة :

يعتبر تحديد المفاهيم إحدى الخطوات المنهجية الهامة في تصميم البحث العلمي، الذي يتحرى الدقة و الموضوعية، ولا ينبغي تجاوز تحديدها لأنه من خلالها يتم الربط بين النظري والميدان، ومن مستلزمات ذلك وضع تعاريف واضحة، وذلك لتفادي تداخل المعاني وتشابكها. وتتضح المفاهيم أكثر كلما اتضح المقصود من ورائها، وتكون أكثر وضوحا عندما تحمل كلماتها صورة لها ونظرا لهذه الأهمية يستوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة، وقد يميل إلى إعطاء التعريفات الإجرائية في تبيان مقاصده ومعانيه الدالة على معالجة العملية، التي يمكن له قياس أبعادها والنتائج المتوصل إليها. (سارة مهني، 2016: 6)

وعليه نقوم باستعراض المفاهيم الأساسية وتحديدها إجرائيا بما يتماشى مع موضوع البحث

العدالة التنظيمية: "هي الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين: الوظيفي والإنساني، وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة". (أبوندا، 2007: 11)

التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية: هي درجة إدراك المدير لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها من قبل المسؤولين في المؤسسات التعليمية من خلال مقارنة ما قدمه من جهد في مجال عمله وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ويعبر عنها بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المدير وتقيس بما يقدم من قبل الإدارة في مجال توزيع المهام، وتتكون العدالة التنظيمية من الأبعاد الآتية (التوزيع، الإجراءات، التعاملات).

أبعاد ادراك العدالة التنظيمية:

1. عدالة التوزيع: وهي مدى إحساس المدير بعدالة الموارد من قبل المؤسسة التعليمية، فهي تركز على المخرجات المستلمة وتوزيعها.

2. عدالة الإجراءات: وهو مدى إحساس المدير بالقرارات والطرق المتبعة في المؤسسة التعليمية من مكافآت، وترقيات عادلة.

3. عدالة التعاملات : وهو مدى إحساس المدير بعدالة المعاملة الوظيفية مع الموظفين في المؤسسة التعليمية التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات في المؤسسة .

الصراع التنظيمي:

ينظر للصراع على أنه حالة من التعارض تنشأ بين طرفين أو أكثر داخل التنظيم الذين يعملون فيه نتيجة للتفاعل المستمر بينهم أثناء مزاولتهم لإعمالهم، وقد يشمل صراع الأفراد خارج التنظيم بحكم علاقتهم بالمنظمة. (الجعافرة، 2012: 1665)

إدارة الصراع التنظيمي

عرف المعشر (2005) إدارة الصراع بأنها " العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده . (المعشر، 2005: 49)

وتعرف بانها الطريقة التي يستخدمها المديرون في حل الخلافات بين الأطراف المتصارعة التي قد تعزز من فرص الوصول إلى اتفاق، أو قد تكون إدارة هدامة في حل الصراع إذا أسئ استخدامها . (Rubin، 1994 :33)

التعريف الإجرائي لإدارة الصراع التنظيمي: هي درجة استخدام مدير المؤسسات التعليمية للإجراءات والآليات والقرارات للتعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل المؤسسات التربوية بأساليب متعددة و فقا لنوعية و حدة الصراع
حدود الدراسة:

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مدراء المؤسسات التعليمية .

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسات التعليمية بمقاطعة متليلي الشعانبة.

الحدود الزمانية: من فيفري إلى جوان 2019

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بإدراك العدالة التنظيمية :

1.دراسة الفهداوي، والقطاونة (2004) بعنوان :تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، وقد تكونت عينة الدراسة من(631)من الموظفين والموظفات في الدوائر الإدارية لمراكز المحافظات في جنوب الأردن، وقد دلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرات العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية) والولاء التنظيمي، وان تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي كانت مختلفة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية(الخبرة والراتب والعمر والمؤهل العلمي) ،وقد أوصت الدراسة بضرورة ربط الحوافز المادية والمعنوية بمتطلبات العدالة التنظيمية وعلى ضرورة الحياد والنزاهة في الإجراءات الإدارية.(أبو تايه، 2012، 155)

2.دراسة أبو تايه (2012) :هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وافترضت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها التالية: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها التالية: الإيثار والكمياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير ، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها، لقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (326) مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة. لقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها. كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية) وبناء على تلك النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية.(أبو تايه، 2012، 1)

3.دراسة العبابنة (2014): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية في بنك تنمية المدن والقرى جاءت بمستوى قليل، حيث جاءت العدالة التفاعلية في المرتبة الأولى بمستوى متوسط، في حين جاءت العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية في المرتبة الثانية والثالثة على الترتيب بمستوى قليل. كما أظهرت نتائج الدراسة أن أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى جاء بمستوى متوسط، حيث جاء (حجم، وجودة، وسرعة، ودقة) أدائهم بمستوى متوسط، وكما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير دال إحصائياً للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية) على أداء العاملين ككل في بنك تنمية المدن والقرى الأردني بجميع فروع ومكاتبه في المملكة، ووجود فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل وكل مجال من مجالاتها والمتعلقة ما عدا العدالة التوزيعية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) ولصالح تقديرات العاملين ذوي المسمى الوظيفي (موظف). (عبابنة، 2014 : 197)

4.دراسة دراوشة(2016): هدفت الدراسة إلى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (378) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وللتحقق من أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (32) فقرة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء مستوى الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على درجة العدالة التنظيمية يعزى لمتغيرات: نوع الجامعة، وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية. وملتغير الرتبة الأكاديمية، وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، كما كشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة، أو الرتبة الأكاديمية، أو الجنس .

وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية. (دراوشة، 2016:373)

الدراسات الاجنبية :

1.دراسة (Coloski، 2003) : بعنوان الكشف عن أثر العدالة التنظيمية في العنف الطلابي في بيئة المدارس المتوسطة بإجراء دراسة على عينة تكونت من (408) طالباً وطالبة من المدارس المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة العدالة التنظيمية التي اشتملت على (29) فقرة موزعة، واستبانة لقياس العنف الطلابي، وقد كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين شعور الطالب بعدم العدالة بجميع أبعادها وحجم الصراع والعنف عند الطلبة، وكشفت النتائج أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى حول مفهومهم للعدالة التنظيمية تعزى إلى الجنس، ولصالح الإناث والصف الدراسي.(الخالدي، 2014: 291)

2.دراسة ييلماز (Yilmaz، 2010) : بعنوان تحديد تصورات معلمي المرحلة الثانوية حول مستويات العدالة التنظيمية في مدارسهم ، في ضوء الجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي وعدد طلاب المدرسة دراسة على عينة قوامها (222) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية الثانوية تم اختيارهم عشوائياً من مقاطعة كوتاهي في تركيا، وتم جمع البيانات من خلال استخدام مقياس العدالة التنظيمي وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية في مدارسهم الثانوية كانت بالمستويات المرتفعة، فقد كانت ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية إيجابية، ولم تكشف نتائج الدراسة عن وجود فروق إحصائية في مستويات العدالة التنظيمية تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي: الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، وعدد طلاب المدرسة.(غانم، 2015: 46)

3-دراسة يلماز وألتينكورت (Yilmaz and Altinkurt, 2012) : بعنوان العلاقة بين السلوكيات القيادية المدرسية في العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية بإجراء دراسة على عينة تكونت من (271) من معلمي المدارس الثانوية الذين يعملون في مقاطعة كوتاهي في تركيا. تم جمع البيانات بواسطة "مقياس الثقة التنظيمي" ، و"مقياس العدالة التنظيمية" ، و"مقياس السلوك القيادي". وتم تحليل البيانات من خلال الإحصائيات الوصفية حول الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية وسلوكيات القيادة لدى مديري المدارس. وكشفت نتائج الدراسة وجود مستويات مرتفعة للعدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية والثقة التنظيمية لدى المعلمين، وأن هنالك علاقة ارتباطية إيجابية مرتفعة بين سلوكيات القيادة

لمدراء المدرسة وتصورات المعلمين للعدالة التنظيمية والثقة في الخريجين، وأن للقيادة الداعمة والعدالة التنظيمية مؤشرات مهمة لتصورات المعلمين حول الثقة التنظيمية.

الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة النملة (2007) : صممت هذه الدراسة للكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب الصراع، و قد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأساليب إدارته، والتعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، و لعل أهمية هذه الدراسة تنبثق من كونها موجهة لتحديد الممارسات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية التي تؤثر بشكل مباشر في حل الصراعات داخل المدرسة، و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– يعد أسلوب التعاون هو الأسلوب الأكثر استخداماً من قبل مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، يليه أسلوب الحل الوسط، حيث يستخدم مديرو المدارس الثانوية هذين الأسلوبين بدرجة عالية. و جاء أسلوب المجاملة في المرتبة الثالثة، يليه أسلوب استخدام السلطة.

أما أسلوب اللجوء إلى إدارة التربية و التعليم فيأتي بالمرتبة الخامسة، و يأتي أسلوب التجنب في المرتبة السادسة وهي المرتبة الأخيرة.

– تمارس الأساليب التالية: المجاملة، استخدام السلطة، اللجوء إلى إدارة التربية و التعليم، التجنب بدرجة متوسطة من قبل مديري المدارس الثانوية.

– كما أنه لا يوجد أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي يستخدم من قبل مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بدرجة ضعيف.

و في ضوء هذه النتائج تقدم الباحث ببعض التوصيات التي يؤمل أن يكون لها دور فعال في حل الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية، وهي:

- ضرورة منح مديري المدارس الثانوية مزيداً من الصلاحيات التي تتفق مع مستوى مسؤولياتهم فيما يتعلق بالعمل الإداري بصفة عامة ، وفيما يتعلق بإجراءات حل الصراعات بصفة خاصة. هذا الإجراء من شأنه أن يعزز المكانة الإدارية التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة الثانوية
- ضرورة اتخاذ الخطوات العملية لإشراك مديري المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالصراع داخل المدارس.

- الاهتمام ببرامج التوعية الموجهة إلى منسوبي التعليم فيما يتعلق بالصراع في المدارس وتوفير النشرات و الدراسات الحديثة الخاصة بإدارة الصراع. (النملة 2007: 1) .

2. **دراسة العنزي (2010)** بعنوان " درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات"هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات.

وقامت الباحثة بتطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (360) معلمة، وأشارت النتائج إلى أن المديرات اللواتي يمارسن أسلوب إدارة الصراع (التعاون) بأعلى نسبة، يليها أسلوب التسوية ثم المنافسة ثم الجاملة وأخيراً التجنب، وأشارت النتائج إلى انه لا تختلف نسب تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة مديرات المدارس لأساليب إدارة الصراع، باختلاف المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية للمعلمات.(الجعافرة، 2012: 1670)

3. **دراسة الجعافرة (2012)** : بعنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (225) مدير ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي، كما أشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للجنس والمؤهل العلمي، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري

الكلية تعزى للخبرة، مع وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده. أوصت الدراسة في ضوء تلك النتائج ($\alpha \geq$ عند مستوى الدلالة بزيادة الاهتمام بتأهيل المديرين والمديرات من خلال برامج التطوير التربوي، وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية، وبرامج تدريبية يلتحقون بها لتنمية المهارات الإبداعية لديهم، كي يتم تعريفهم على المستجدات الجديدة في التعليم وبخاصة في مجال الإدارة المدرسية. (الجعافرة، 2012: 1663)

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1-دراسة (Leonarad،1989): بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس العليا في ولاية كارولين الشمالية الأمريكية وبينت الدراسة إلى أن المدراء يميلون إلى استخدام إستراتيجية التفادي والمجاملة والحل الوسط والمديرات يستخدمن أسلوب التنافس والتعاون بدرجة أكبر وان المدراء ذوي الخبرة الطويلة يميلون إلى إستراتيجية التعاون والمنافسة.

2-دراسة (Mcintyre،1993) : هدفت الدراسة إلى إجراء المقارنة بين وجهتي نظر المديرين والمديرات ووجهة نظر مرؤوسيهن تجاه إدارة الصراع. وتوصلت الدراسة أن المديرين يستخدمون أسلوب التعاون والتوفيق والاسترضاء بشكل كبير وذلك ومن وجهة نظر المدراء والمديرون يستخدمون أسلوب المنافسة والتجنب أكثر من المديرات اللواتي يستخدمن أسلوب الاسترضاء أكثر من المديرين وذلك من وجهة نظر المرؤوسين. ان الذكور أكثر استخداماً لأسلوب التعاون والتوفيق بينما الإناث أكثر استخداماً لأسلوب المنافسة.

3-دراسة (Nowakowski، 1995):هدفت الدراسة إلى تحديد اثر الجنس على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية ومديراتها. وكانت النتيجة ان الذكور أكثر استخداماً لأسلوب التعاون والتوفيق بينما الإناث أكثر استخداماً لأسلوب المنافسة.

4-دراسة (Henkin & cistone& Dee، 2000):هدفت الدراسة إلى معرفة الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري المدارس وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات المتبعة هي التنافس والتعاون والحل الوسط .

الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة:

1. دراسة السبعي (2012): هدفت الدراسة الى تحديد درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين .

-تحديد درجة ممارسة القادة التربويين الأساليب إدارة الصراع التنظيمي بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين.

-الكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين درجة تطبيق العدالة التنظيمية وبين درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم كما يرها المشرفون. منهج الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من محورين رئيسيين، بالإضافة إلى استمارة البيانات الشخصية للمشرفين، يشمل المحور الأول من الاستبانة (36) ستاً وثلاثون عبارة تقيس إدراك المشرفين لتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية، والثاني يشمل (27) سبعاً وعشرون عبارة تقيس أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من (190) مشرفاً تربوياً على مستوى مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة تم استخدام -لأساليب الإحصائية معامل الارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ لحساب صدق وثبات الأداة. واستخدمت النسب، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لدرجات التطبيق والممارسة، كما استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، واختبار أقل مربعات الفرق (LSD) للمقارنات البعدية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إلى أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية (بأبعادها) كان متوسطاً. اتضح أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع جاءت جميعها بدرجة متوسطة.

-هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها وبين درجات ممارسة كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي باستثناء أسلوب الإلزام.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية والعدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات تُعزى لمتغير مجال الإشراف لصالح مشرفي المواد الدراسية، بينما لا توجد فروق لباقي أبعاد العدالة، وكذلك لا توجد فروق بين أبعاد العدالة ومتغيري المؤهل والخبرة.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة القادة التربويين لأسلوبي الانسحاب والمواجهة لإدارة الصراع التنظيمي لصالح مشرفي المواد الدراسية والصفوف الأولية، وتوجد فروق لأسلوب الإجبار لصالح مشرفي المواد الدراسية. كما توجد فروق في ممارسة أسلوب الإجبار تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرات الطويلة؛ بينما لا توجد فروق لأسلوبي التهدئة والحل الوسط تُعزى لمتغير مجال الإشراف للمشرفين. كما لا توجد فروق في ممارسة جميع الأساليب - كل على حدة - تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وفي ضوء النتائج قدمت توصيات عدة منها

- وضع معايير لتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية التي كشفت نتائج الدراسة عن وجودها بدرجة متوسطة. وذلك من خلال تضمينها في معايير تقويم واختيار القادة التربويين.
- تدريب القادة التربويين على أبعاد وأهمية ودور العدالة في تحسين الأداء.
- تدريب القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم على أساليب إدارة الصراع التنظيمي واستراتيجيات اختيار الأسلوب المناسب لواقع إداراتهم. (السيبي، 2012: 1)

2- دراسة محمد رفاعي (2009): بعنوان تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع واساليب ادارته :دراسة ميدانية ،هدفت الدراسة الى بحث طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية كمتغير مجمل او احادي البعد وكمتغير متعدد الابعاد ومستويات الصراع ،علاوة على تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية و اساليب ادارة الصراع ومستويات الصراع ، وقد اجريت هذه الدراسة على عينة بلغت 320 مفردة من بين الممرضات العاملات بمستشفيات جامعة اسبوط ، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة احصائيا بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع ، وفي الاخير توصلت الدراسة الى مجموعة من الدلالات النظرية والتطبيقية ،و التوصيات و الدراسات المستقبلية ذات الصلة.(غانم، 2015: 41)

3- دراسة حجاج (2013): بعنوان العلاقة بين الصراع التنظيمي و الالتزام بتطبيق العدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية التربية و التعليم في غزة ، هدفت الدراسة لفحص العلاقة بين الصراع التنظيمي و الالتزام بتطبيق العدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية التربية و التعليم في غزة، واستخدم الباحث منهج التحليل الوصفي و الاستبانة لجمع البيانات الاولية ن طبقت الدراسة على جميع

الموظفين بمديرية التربية و التعليم في غزة البالغ عددهم 250موظف ، وتم استرداد 178 استبانة ، كما اشارت النتائج الى الاتي :

- تدني شعور الموظفين للعدالة التوزيعية كما بينت النتائج ايضا ان هناك عدالة اجرائية و تعاملية بدرجة متوسطة لدى موظفي مديرية التربية و التعليم في غزة ، وبشكل عام تبين وجود عدالة تنظيمية بدرجة متوسطة لدى موظفي مديرية التربية و التعليم في غزة.

- وجود مستوى متوسط من الصراع التنظيمي لدى موظفي مديرية التربية و التعليم في غزة

- وجود علاقة عكسية بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية التربية و التعليم في غزة.

وقدمت الدراسة التوصيات الاتية للمسؤولين بمديرية التربية و التعليم في غزة:

-احتلت الخلافات بين الموظفين حول الترقيات المرتبة الاولى في اسباب الصراع لذلك يوصي الباحث ان يكون هناك نظام واضح للترقيات.

- توزيع المهام و المسؤوليات وطرق تنفيذ العمل بطريقة واضحة حتى لا يكون هناك مجالا للصراع حول غموض المسؤوليات .

- عقد دورات للمسؤولين و المرؤوسين بمديرية التربية و التعليم في غزة حول طرق حل الصراع .

- الاهتمام بالجوانب الانسانية في التعامل مع الاهتمام قدر الامكان بمصالح الموظفين .

- تطبيق القوانين و القرارات على جميع العاملين وبدون تمييز .

- اهتمام المسؤولين في الدولة بتحسين نظام الاجور وتوفير الموارد اللازمة للموظفين .(حجاج،2013:1)

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة فإنها ستقوم ببيان بعض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة من حيث المنهج ، الأداة، العينة والمجتمع ، وكذلك أوجه استفادة الدراسة الحالية منها.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- من حيث الهدف : فقد تباينت من حيث طبيعة المتغيرات التي تطرقت إليها ، فبعض الدراسات تناولت المتغيرين كلا على حدى مثل دراسة ييلماز (Yilmaz, 2010)) هذا فيما يخص العدالة التنظيمية ، أما عن إدارة الصراع التنظيمي فتمثلت في دراسة النملة (2007) ، دراسة العنزى (2010) ، دراسة (Leonard, 1989) دراسة (Nowakowski, 1995)، (1993) ، (2000) ، Henkin & (cistone & Dee McIntyre) ، وبعضها ربط العدالة التنظيمية بمتغيرات أخرى كالولاء التنظيمي ، وسلوك المواطنة التنظيمية ، الأداء الوظيفي ، الثقة التنظيمية كدراسات مثل دراسة الفهداوي ، والقطاونة (2004) ، دراسة أبو تايه (2012) ، دراسة العبابنة (2014) ، وربط البعض إدارة الصراع التنظيمي بمتغيرات كالإبداع الإداري مثل دراسة الجعافرة (2012) ، كما تمثلت الدراسات التي ركزت على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين في دراسات ، دراسة السبعي (2012): دراسة محمد رفاعي (2009) ، دراسة حجاج (2013) وهو ما تشترك فيه مع الدراسة الحالية بالتركيز على هذين المتغيرين ، كما وتطرقت الدراسات إلى الكشف عن مستويات إدراك العدالة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي ، وكذا الفروق باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس ، الأقدمية ، المستوى التعليمي) إن معظم الدراسات الدراسات التي ركزت على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ، تناولت العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية ، الإجرائية ، التفاعلية ، المعلوماتية) وأساليب إدارة الصراع التنظيمي (أسلوب التعاون ، أسلوب التجنب ، أسلوب إستخدام السلطة ، أسلوب الوسط ، أسلوب اللجوء الى إدارة التربية والتعليم) .

2- من حيث المنهج:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة الفهداوي، والقطاونة (2004)، دراسة أبو تايه (2012)، دراسة العبابنة (2014): دراسة دراوشة(2016) دراسة (Coloski، 2003) (دراسة ييلماز (Yilmaz، 2010) دراسة ييلماز وألتينكورت (Yilmaz and Altinkurt, 2012) دراسة النملة (2007) (دراسة العنزى(2010) ،دراسة الجعافرة (2012) ،دراسة (Leonard،1989) ، (Nowakowski ،1995) ، (Henkin & cistone& Dee ، 2000) ،دراسة السبعي(2012) ، دراسة محمد رفاعي(2009) ،دراسة حجاج (2013) **3- من حيث الأداة:** تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الأداة المستخدمة وهي

الاستبانة

4- من حيث المجتمع والعينة: إن معظم الدراسات طبقت في منظمات أمنية وصناعية حكومية كدراسة الفهداوي، والقطاونة (2004)، دراسة أبو تايه (2012)، دراسة العبابنة (2014)، وعلى المستوى التعليمي كدراسة دراوشة(2016) دراسة (Coloski، 2003) (دراسة ييلماز (Yilmaz، 2010) دراسة ييلماز وألتينكورت(Yilmaz and Altinkurt, 2012)دراسة النملة (2007) (دراسة العنزى(2010) دراسة الجعافرة (2012) دراسة (Leonard،1989) (دراسة (1993، (Nowakowski ،1995): (Henkin & cistone& Dee Mcintyre، 2000) إن معظم الدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع طبقت في بيئات عربية كالأردن وفلسطين والسعودية .

الفصل الثاني

إدراك العدالة التنظيمية

تمهيد

تعريف العدالة التنظيمية

العدال من المنظور الإسلامي

أهمية العدالة التنظيمية

أبعاد العدالة التنظيمية

النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

سلبات عدم تطبيق العدالة التنظيمية

نتائج إدراك العدالة التنظيمية

خلاصة

تمهيد :

يعد مفهوم العدالة من المفاهيم الأساسية في الاخلاق و السياسة و الحقوق ، واليوم هو من اوسع المفاهيم المطروحة في الدراسات الاجتماعية و السياسية ، ومن اقدم المفاهيم التي عرفها البشر مند فجر التاريخ و بداية حضارته ، وجعله هدفا له وسعى لتحقيقه و ارسائه ، ومن أكثر الموضوعات قدسية وشيوعا في السلوك الاجتماعي ، فالعدالة وليدة المجتمع وقواعدها ، ظهرت قبل ان تظهر فكرة القانون ومفهومه . (الصلاحي، دن : 21)

كما تعد العدالة قاعدة ونظام اجتماعي أساسي لاستمرار الحياة الانسانية ، فالعدل قيمة انسانية ومحور اساسي في الاخلاق وفي الحقوق وفي الفلسفة الاجتماعية ، ولقد جعل الله سبحانه وتعالى العدل نظاما للعالم وقياما للخلق ويأمر به في كثير من آياته ، قال الله تعالى " ان الله يأمركم بالعدل والاحسان وابتاء ذي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغى يعظكم لعلكم تذكرون " سورة النحل (90)

كما يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من ابرز مفاهيم العمل الاداري في المنظمات بشكل عام ، وفي المؤسسات التعليمية بوجه خاص ، حيث تعتمد الادارات المتميزة الى تطبيق هذا المفهوم في نظمها الادارية، من اجل العمل على رفع الكفاءة في المؤسسة والرقى بها الى مستوى افضل .

مفهوم العدالة :

لغة:

جاء في معجم لسان العرب: العدالة من الفعل عَدَلَ، العَدْلُ: وهو ما قام في النفوس انه مستقيم، وهو ضد الجور، عَدَلَ الحاكم في الحكم يَعْدِلُ عَدَلاً.

وفي أسماء الله الحسنى "العَدْلُ" وهو الذي لا يميل به الهوى فيجور في الحكم، ولا يختلف في هذا الكثير، فالعدل يعني الإستقامة، فإن إستقام شخص على سجيته فقد عدل في أمر نفسه، ورجل عَدَلَ بين العدل والعدلة، وصف بالمصدر معناه ذو عدل قال تعالى في موضعين:

"وأشهدوا ذوي عدل منكم" وقال يحكم به ذو عدل منكم"، وقيل العدل هو الذي لم تظهر منه ريبة"

وقد عرف مصطلح العدالة ايضاً برده الى الفعل "عدل في امره عدلاً"، أي إستقام وعدل في حكمه بمعنى حكم بالعدل وعدل الشيء أي قومه، وعدل فلان بفلان، أي سوى بينهما"

فالعدل هو اذن هو المستقيم الذي يسوي بين الناس، ويحترم حقوقهم، ولا يخضع لميل او هوى، ولا يجور في حكمه على احد، فالعدل هو ضد الجور والظلم وهو قيمة نبيلة في حد ذاتها، لا غاية من ورائها سوى تحقيق المساواة والحرية و الحق، وكل هذه المثل تجتمع في مفهوم واحد وهو العدالة فهي تمثل قيمة القيم.

تعرف العدالة بالمفهوم الاصطلاحي: معاملة الافراد دون تحيز وتفرقة واعطائهم حقهم كما تقرره الاحكام والقواعد والمبادئ العامة.

كما تعرف العدالة بانها اعطاء كل ذي حق حقه، وهو المساواة بين الناس جميعاً في اعطاء الحقوق، والمساواة في المكافأة إن خيراً فخير وإن شراً فشر، والعدل هو الذي يتبع امر الله، بوضع كل شيء في موضعه دون افراط او تفريط، أي القسط في الشيء و أداء حقوق الله وحقوق العباد.

وقد عرفه الفقهاء والمفسرون بأنه هو تنفيذ حكم الله: أي أن يحكم الناس وفقاً لما جاءت به الشرائع السماوية الحقة، كما أوحى بها الله إلى أنبيائه ورسوله. وإذا كانت الشريعة الاسلامية جماع هذه الشرائع وتكمله لها، فإن العمل بها إذن تحقيق للعدل الذي أمر الله به.

وقد قال الله سبحانه وتعالى: " وَمَنْ لَّمْ يَخُكْمِ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْكَافِرُونَ " ، " وَمَنْ لَّمْ يَخُكْمِ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ " ، " وَمَنْ لَّمْ يَخُكْمِ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ " (المائدة: 44 . 45 - 47) (الريس، 1976 : 328)

والعدل هو الصيغة الكاملة في مفهوم ومعنى الحرية، إذ أنه يشمل أو يجب أن يشمل كل حقوق الأفراد والجماعة، إلى جانب شموله للواجبات، ويمكن أن يأخذ العدل صورة وافية شاملة حين نرى إلى أن الحاكم مطالب بالعدل ومسؤول عن تطبيقه أمام جماعة المسلمين، وإلى أن الفرد مطالب بالعدل ومسؤول عن تطبيقه في كل أمر من الأمور، وإلى أن الجماعة مطالبة بالعدل ومسؤولة عن تطبيقه في كل شأن من الشؤون وفي كل أمر من الأمور .

كما ان العدل هو حكم الله في أرضه، ومن أعمال العدل أن يقسم المرء كل شيء عن حقه وفي موضعه وأن لا يخالف السنن الموضوعية له وأن يكون صدوقاً حفوظاً للمواعيد بريئاً من الدنس وأن يجتمع مع المرء الوفاء والأمانة.

وهو التقييد اللازم للاستواء وهو استعمال الأمور في موضعها. (الصلاحي، دن: 12-13)

ومن هنا نستنتج ان العدالة كمفهوم عام تتمثل في المعاملة والمساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات بين الافراد .

وتعود جذور فكرة العدالة التنظيمية الى نظرية الانصاف و المساواة، عندما افترض (Adams،1965) ان شعور الفرد بالانصاف من عدمه يتحدد من خلال مقارنة معدل مخرجاته بالقياس الى مدخلاته مع مخرجات الاخرين بالقياس الى مدخلاتهم ، وحين تتساوى المعدلات تحقق العدالة من خلال هذه المساواة ، وحيثما لا يتساوى المعدلات يشعر الفرد حينئذ بالظلم ، ويمكن توضيح هذه النظرية كما يلي :

الشكل رقم (01) يوضح نظرية الانصاف والمساواة للعدالة التنظيمية

شعور الفرد بالانصاف وعدم الظلم عندما تكون نتيجة المقارنة كالاتي

مدخلات الفرد	-	مدخلات الاخرين	في هذه الحالة يشعر الفرد بالمساواة و العدالة و الرضا
--------------	---	----------------	--

شعور الفرد بعدم الانصاف عندما تكون نتيجة المقارنة كالاتي :

مدخلات الفرد	-	مدخلات الاخرين	يولد لدى الفرد شعور بالتوتر وعدم الارتياح مما يدفعه لعمل شيء ما للتخلص من التوتر و الذي قد يؤثر على اتقانه للعمل وولائه للمنظمة
--------------	---	----------------	---

شعور الفرد بالمحاباة عندما تكون نتيجة المقارنة على شكل

مدخلات الفرد	-	مدخلات الاخرين	يولد لدى الفرد شعور بالظلم وغياب العدالة التنظيمية في ظل المحاباة لبعض الافراد و التعسف و عدم الانصاف لافراد اخرين
--------------	---	----------------	--

(المجيد، اشرف عبد التواب 2016: 346-347)

بينما يعرف زايد(2006: 12)العدالة التنظيمية بأنها "مفهوم نسبي حيث أن أي إجراء تنظيمي (كالترقية على أساس الكفاءة وليس على أساس الأقدمية مثلاً) قد يفهمه موظف من وجهة نظره على أنه إجراء يتصف بأنه موضوعي بشكل كبير وغير متحيز، بينما يصفه موظف آخر من وجهة نظره على أنه إجراء متحيز بشكل كبير وغير موضوعي .

ويعرف وادي (2007: 4) العدالة التنظيمية بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية.

كما يعرفها ابو تايه (2012 : 149) بانها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات(المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الموظف مع مديره و الموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل وبعلاقته مع منظمته كمنظومة اجتماعية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف العدالة التنظيمية على أنها مستوى إدراك لحالة الانصاف والمساواة في المعاملة بين الرئيس ومرؤوسيه ومختلف الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة، ومقارنة مع الجهود المبذولة من قبل العامل والعوائد المتحققة منها، بشكل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

العدالة من المنظور الاسلامي:

يعتبر العدل من القيم الإنسانية التي حثَّ عليها الإسلام، وجعلها من أساسيات الحياة الفردية، والاجتماعية، والأسرية، والسياسية، وقد جعل الإسلام إقامة العدل هدفاً لجميع الرسالات السماوية؛ فبالعدل أرسل الله تعالى الرسل، وأنزل كتبه، كما قامت الأرض والسموات بالعدل، وبين الإسلام أيضاً أن العدل لا يتأثر بالحب أو الكره، ولا بالحسب أو النسب، ولا يفرق بين مسلم وغير مسلم، بل يُمنح لجميع المتواجدين على الأرض بغض النظر عن المال والجاه، أو ما كان بينهم من مودة أو بغض، كما حرم الإسلام الظلم، سواء كان ظلماً للنفس أم ظلماً للآخرين، وخاصة ظلم القوي للضعيف؛ فكلما كان الشخص ضعيفاً زاد إثم ظلمه على من ظلمه. من الجدير بالذكر أيضاً أنّ العدل مع النصارى وغير المسلمين يعد واجباً على كل مسلم، والتشريع الإسلامي لا يعرف الظلم؛ حيث إنّ الله تعالى حرم الظلم حتى على نفسه، كما في قول الرسول محمد صلى الله عليه وسلم فيما يرويه عن ربه: (يا عبادي إني حرمتُ الظلمَ على نفسي وجعلتهُ بينكم محرماً فلا تظالموا)

جاء الإسلام وأسس المسلمون حضارة إسلامية امتدت لقرون عديدة حتى أصبحت خلال فترة قصيرة إمبراطورية واسعة أسهمت في وضع التشريعات السياسية والاجتماعية والاقتصادية لتنظيم حياة الأفراد في المجتمع، وقد أبدعت حضارة الإسلام في ترسيخ وممارسة وتطوير مفاهيم السلطات الحضارية والمدنية والعسكرية والعلاقات الدولية و تطبيق مبادئ العدالة والمساواة حيث قامت اول دولة إسلامية في المدينة نتيجة لعبقرية وجهود الرسول صلى الله عليه وسلم بصفته قائداً ومؤسساً للأمم الإسلامية، وقد ميزت الوظائف الإدارية فيها بالبساطة وعدم التعقيد نظراً للدور المحدود للدولة انذاك الذي يتمحور حول حماية العقيدة ونشر المبادئ الإسلامية وتحرير الإنسان من العبودية بشكها الإنساني والمادي. (البدراي، 2010: 16)

وفيها يتعلق بالمساواة فإن الإسلام ينظر إلى البشر على أساس أن الجميع خلقوا من اصل واحد (آدم وحواء) ، قال تعالى : يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ (الحجرات: آية 31)

لذا يقر الإسلام مبدأ المساواة بغض النظر عن اللون ، الجنس ، اللغة ، الحالة الاجتماعية والاقتصادية.

وترى الخالدي وسلامة (2014: 288) ان الرسول صلى الله عليه وسلم ضرب أمثلة للخلق منها العدل في التعامل ، واتبع نهجه الصحابة وعلى رأسهم الفاروق عمر الذي قال في احدى خطبة عندما تولى الخلافة " ان رأيتم في اعوجاجا فقوموني ،فيندب له رجل من المسلمين لو وجدنا فيك اعوجاجا لقومناك بحد سيوفنا" ، وهذا يدل على قيمة العدالة التي اظهرها الفاروق ، حيث ان مفهوم يرتبط من الناحية التاريخية ،ارتباطاً وثيقاً بالقانون والشريعة، فالعدالة تستخدم إلى حد ما مكثفاً أكثر في الدوائر القانونية أكثر من استخدامها في دوائر أخرى، إلا أنه لا توظف اليوم كمصطلح قانوني بصورة أساسية، ولكن تُستخدم كمصطلح أخلاقي، واداري، وتربوي .

ولذا وجب علينا كمسلمين إشاعة أجواء من الطمأنينة والعدالة والسلام في المجتمع لنتمتع المجتمعات وقاعدة المساواة، وهذا يحد من مظاهر التباغض والحسد، ويسهم في إرساء قواعد المؤسسات وتمتينها من خلال حصول الجميع على حقوقهم في مقابل أداء واجباتهم الوظيفية.

أهمية العدالة التنظيمية:

تبرز أهمية العدالة التنظيمية للمنظمات العامة والخاصة، في كونها عنصراً مهماً وفاعلاً وأساسياً في بناء واستقرار وتطور المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

و تتضح أهمية العدالة التنظيمية في النقاط التالية:

– أن العدالة التنظيمية تبين حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

- تحقق العدالة التنظيمية السيطرة الفعلية والتحكم في عملية اتخاذ القرارات، وتعتبر العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عند المرؤوسين تجاه الرؤساء، ونظم القرارات، وعلى الالتزام التنظيمي.
- تكشف العدالة التنظيمية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، مما يظهر دور العدالة التعاملية.
- إن العدالة التنظيمية تظهر منظمة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند العاملين، وتحدد طرق التفاعل الأخلاقي والقيمي لدى أفراد المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة في المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة، والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العملية التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة. (محمد عبد سعيد عليان، 2016: 18)

كما يتضح بأن للعدالة التنظيمية أهمية على مستويين :

- **المستوى الإنساني:** تعد العدالة التنظيمية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية للفرد. فقد بينت الدراسات أنه يترتب على افتقار العامل للإحساس بالعدالة آثار سلبية على شخصه وعلى حالته النفسية والصحية، فيشعر بقدر غير قليل من الضغوط والاضطرابات النفسية (كالقلق والغضب)، وقد يؤدي حتى إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي والذي يقصد به باختصار شديد عدم الشعور بالانتماء إلى المنظمة ، وهذا سينعكس سلبيًا على العمل نفسه .
- **المستوى التنظيمي:** للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب التنظيمي، وتبرز هذه الأهمية من خلال متغير العدالة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية. إن وجود العدالة التنظيمية بات من الضروريات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالم اليوم حيث تزداد المنافسة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه المصادر. فوجب على المنظمات السعي لجذب الكفاءات البشرية والعمل على الحفاظ عليها في ظل المنافسة الشديدة من خلال تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية، وهذا بدوره يحقق عده مزايا تنظيمية (سلوكيات المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي وغيرها). وإن الفشل

في التعامل بشكل فعال مع القضايا الخاصة بالإنصاف والثقة والاحترام والأخلاقيات، يمكن أن يؤدي غالبا إلى تزايد مستويات الصراع بين الأفراد، والاتجاه نحو حجب المعلومات أو إعاقه تبادلها بين الأفراد، وتجنب المهام التعاونية والصعبة والتركيز على الصالح الشخصي للفرد، وتدني مستويات الامتثال للتعليمات والأوامر، وكذا تزايد الشكاوي من متطلبات الدور. كما أنه عندما يشعر العاملون بأنهم يعاملون بطريقة غير عادلة من قبل مديرهم بالمنظمة التي يعملون بها، فإنهم يبدوون بالانسحاب، وهذا الانسحاب يمكن أن يأتي في شكل انخفاض الأداء وكثرة الغياب وترك العمل.

ابعاد العدالة التنظيمية :

يتفق معظم الباحثين لأبعاد العدالة التنظيمية على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي :
عدالة التوزيع ،عدالة الإجراءات ،عدالة التعاملات، ويمكن توضيحها فيما يلي:

الشكل رقم (02) يوضح ابعاد العدالة التنظيمية



المصدر : من إعداد الطالبة

3.1 عدالة التوزيع :

يقصد بها العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة ، بمعنى ادراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، على اعتبار أن الأفراد يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة ، كونها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، والمخرجات التي حصل عليها الفرد من وظيفته، وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية . ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد

أن ما حصل عليه من مكافآت تتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه. (عبدالفتاح، 2016: 11)

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

- **قاعدة المساواة:** تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.
- **قاعدة النوعية:** وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، الدين)، يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل الأخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.
- **قاعدة الحاجة:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى.

3.2 عدالة الإجراءات :

وهي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، إن عدالة الإجراءات هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات. (زياد بركات، 2016: 126)

ويعرف (Greenberg، 1990) العدالة الإجرائية: بأنها الإجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل. ويرى أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما:

1. الجانب المادي: و يعبر عن مدى استخدام الإجراءات الرسمية العادلة في المنظمة، ومن هذه الإجراءات: الإجراءات المتعلقة بالأجور، والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الشكاوي، والإجراءات المتعلقة بوضع معدلات الأداء وتقييمه، وإجراءات الترقية والتدريب والنقل.

2. الجانب الاجتماعي: وهو الاحترام الذي يظهره صانع القرار لمستقبلي القرار، وذلك من خلال إخباره للعاملين بمسببات القرار وخطوات اتخاذه.

كما تصفها جاسر بانها درجة شعور المتولدة لدى العاملين ازاء عدالة الاجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية وتعني ايضا مدى احساس العاملين بان الاجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت العادلة .

3.3 عدالة التعاملات:

يوضح السعود بأن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي عدالة العلاقات الشخصية، و العدالة المعلوماتية فالأولى تشير إلى مدى الاحت ارم وتعني الأخرى الاهتمام بالمعلومات المقدمة لهم من خلال إيصال المعلومات الضرورية حول أسباب القيام بإجراء ما.

ومن هنا يمكن القول بأن عدالة التعاملات تعكس طريقة معاملة الفرد عندما يتم تطبيق إجراء رسمي معين عليه في المنظمة التي يعمل بها، وإعلامه بالمعلومات المناسبة التي توضح سبب تطبيق الإجراء عليه، وبطريقة تعامل إنسانية لائقة حتى يستوعب هذا الإجراء بحيث لا ينعكس عليه سلباً بحيث يفقده الشعور بالعدالة التنظيمية وهي تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار وتعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة .

وتعرف عدالة التعاملات بأنها امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، حيث توضح طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساس بطريقة تعامل الرؤساء مع الافراد على أساس من الاحترام واللباقة والمصداقية، وبمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار.

لم تكن عدالة التعاملات على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للباحثين مثل بعدي العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية)، وهذا يعود إلى أن عدالة التعاملات اد تعتبر من المكونات المتعلقة

بالعدالة التنظيمية، وهي أيضاً تمثل جانب العلاقات الشخصية المتبادلة فيما بين الأشخاص للعدالة الإجرائية.

ويعرف العبيدي (2012: 82) عدالة التعاملات " بأنها درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات".

3.4 العدالة المعلوماتية :

وتعني مدى قيام المدير بتزويد أفراده بمعلومات وافية ودقيقة وواضحة حول الإجراءات ومخرجاتها التي تهم الأفراد وتتعامل هذه البنية مع تصورات الأفراد ومدى كونهم شركاء في المعلومات، وبشكل محدد، تؤكد عدالة المعلومات على ما إذا كانت المعلومات دقيقة ومناسبة وكافية وتقدم تفسيرات مقبولة للقرارات التي تتخذها المنظمة، وأنها متاحة لجميع من يحق لهم الاطلاع عليها، وبمعنى آخر تعني العدالة المعلوماتية المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم. عدالة المعلومات تقوم بدور نفسي مهم في خفض حالة عدم اليقين، ففي الظروف الاقتصادية المتأرجحة، كلما كانت العدالة المعلوماتية متوفرة، كلما قلت حالة الاستياء الوظيفي .

على الرغم من أن المدراء قد لا يكون لديهم سيطرة كبيرة على عدالة توزيع الموارد أو عدالة الإجراءات، لكن لديهم الكثير مما يمكنهم أن يقدموه لتحسين المزاج العام لموظفيهم عن طريق رفع مستوى العدالة التعاملية والعدالة المعلوماتية التي هي تحت سيطرتهم. (جاد الرب، 2019:10)

نظريات المفسرة للعدالة التنظيمية :

نظراً للأهمية المتزايدة للعدالة التنظيمية، هناك الكثير من نظريات ساهمت في بناء وتأطير مفهوم العدالة التنظيمية، ومن هنا يمكن تصنيف هذه النظريات بالاعتماد على بعدين رئيسيين كما يراها (Breenberg، 1987) وهي كالآتي :

1. بعد رد الفعل و الفعل المسبق :

تركز نظريات رد الفعل على محاولات الأفراد الهروب من ظروف عدم العدالة التنظيمية، وبعبارة أخرى تختبر هذه النظريات ردود فعل الأفراد لمدرجات عدم العدالة التنظيمية، أما نظريات الفعل

المسبق فتركز على السلوكيات المصممة أو الموجهة لتحقيق العدالة التنظيمية أو تجنب ظروف عدم العدالة التنظيمية في المستقبل .

2. بعد المحتوى – العمليات:

تم تطوير هذا البعد بالاعتماد على المنظور القانوني الذي يفرق بين الأحكام الصادرة وبين طريقة صدور هذه الأحكام، ولهذا فان نظريات المحتوى تركز على المخرجات أو النتائج ذاتها ، كما ان هذه النظريات تهتم بالعدالة التوزيعية، أما نظريات العمليات فتركز على كيفية تحديد المخرجات أو النتائج، أي أنها تركز على الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها أي أنها تهتم بالعدالة الإجرائية، ومن منظور بعدي العدالة التنظيمية يمكن تصنيف نظريات تلك العدالة إلى قسمين كما يلي:

.نظريات العدالة التوزيعية.

.نظريات العدالة الإجرائية.

1.. نظريات العدالة التوزيعية.

يتم تصنيف نظريات العدالة التوزيعية إلى نظريات محتوى رد الفعل، ونظريات محتوى رد الفعل المسبق ، وذلك على النحو التالي:

1.1 نظريات محتوى رد الفعل :

تشتمل هذه النظريات على أربع نظريات فرعية وهي:

-نظرية العدالة

-نظرية التبادل الاجتماعي

- نظرية حساسية العدالة

-نظرية الحرمان النسبي

1.1.1 نظرية العدالة:

استخدم آدمز (Adams) نظرية التناظر أو اللانسجام الإدراكي أساساً لنظرية العدالة، حيث تؤكد هذه النظرية أن الفرد يعاني من اللانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته، وتمثل نظرية العدالة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية وقد بنى آدمز هذه النظرية على الفرضين التاليين:

- أن الأفراد يكونون دائماً في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية، أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي، وقد عرف آدمز المخرجات على أنها الامتيازات التي يحصل عليها الأفراد في التبادل الاجتماعي، مثل الأجر، والمكافآت وزيادة السلطة، وتحسن المركز الاجتماعي، والتقدير، أما المدخلات فهي الصفات أو الخصائص التي يمتلكها الفرد مثل العمر، الحالة الاجتماعية، التعليم، الخبرة، والدافعية.

- إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر فعالية منها لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة أنواعاً مختلفة من ردود الفعل الاجتماعي.

1.1.2 نظرية التبادل الاجتماعي:

وضع بلو (Blau، P.M.، 1994) نظريته بالاعتماد على الفرضين التاليين:

- طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل. وبعبارة 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 مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة، فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعاً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.

1.1.3 نظرية حساسية العدالة :

لإختبار نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي قام جرينبرج (Greenberg، 1979) بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق أو القيم البروتستانتية، فتوصل إلى أن الافتراضات الخاصة بنظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي لا تنطبق على هؤلاء الأفراد . وبعبارة أخرى فان هؤلاء الأفراد لا يأخذون في اعتبارهم مفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية، كما أنهم لم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

1.1.4 نظرية الحرمان النسبي:

قرر مارتن (Martin، 1981) أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة (Adams، 1963) باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر، بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت.

أ. **الحرمان الذاتي الفردي:** والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

ب. **الحرمان الجماعي:** يعتمد هذا النوع على المقارنات بين الجماعات، ويركز على عدم التساوي الداعم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل: نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، ونصيب كل جماعة من الموارد المختل، و بناء على هذه المؤشرات يبي كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها

وقد أشارت دراسة مارتن (Martin، 1993) إلى أنه في ظروف معينة، فان أعضاء الجماعة المحرومة أو الاقل مكانة خاصة هؤلاء الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الاعلى في المنزلة، لذا فان نتائج المقارنة الاجتماعية غالبا ما تكون غير مرضية او غير عادلة، و المحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي

ولذا، فقد أكدت هذه الدراسة ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية

2. نظريات محتوى الفعل المسبق:

تشتمل هذه النظريات على نظريتين أساسيتين هما: نظرية تقييم العدالة، ونظرية دافعية العدالة و يؤكد جرينبيرج (Greenberg، 1987) على أن النظريتين تتنبآن بكيفية توزيع المكافآت في الوظائف أو المواقف المختلفة، وفيما يلي شرح لهاتين النظريتين:

2.1 نظرية تقييم العدالة:

يري ليفنثال (Leventhal، 1976) أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها، إذ أن بعض القادة يرون ضرورة وجود عدالة توزيعية لكن غير تامة، على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد .

وقد ناقش (Leventhal، 1980) ثلاث قواعد أو مبادئ رئيسية تحدد عدالة المخرجات هي :

أ. قاعدة الاسهامات أو الجهد: وتهدف إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالية .

ب. قاعدة الحاجات أو الاحتياجات: وتهدف إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة .

2.2 نظرية دافعية العدالة:

يقترح ليرنر (Lerner، 1977) خلافاً لأراء ليفنثال (Leventhal، 1976) ، أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية كفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرضون لها، ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد

وقد طور ليفنثال (Leventhal، 1980) أربع طرق لتوزيع المخرجات أو المكافآت هي :

-التوزيع التنافسي بالاعتماد على النتائج الاداء

-التوزيع المتوازن بالاعتماد على الاسهامات .

-التوزيع المتساوي بغض النظر عن نتائج أو الاسهامات

-التوزيع الماركسي بالاعتماد على الاحتياجات

ب. نظريات العدالة الاجرائية :

يتم تصنيف العدالة الاجرائية إلى: نظريات عمليات رد الفعل و نظريات عمليات الفعل المسبق وذلك على النحو التالي:

1. نظريات عمليات رد الفعل:

تعتبر هذه النظرية في مجال العدالة الاجرائية بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل لأنها تقيم ردود فعل الافراد لإجراءات حل المشاكل أو عالجها، وهي تتضمن نمطين من مدخلات القرار، هما :

-التحكم في العملية: يشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه من خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج المشاكل (مرحلة ما قبل صدور القرار)

-التحكم في القرار: يشير إلى قدرة الفرد على الاختيار أي أن يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر (مرحلة صدور القرار)

2. نظرية عمليات الفعل المسبق:

تعتبر نظرية تفضيل التوزيع التي صممها ليفنثال (Leventhal ، 1946) بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات الفعل المسبق . وتعد هذه النظرية نتيجة لنظرية تقييم العدالة، ونظرية تفضيل التوزيع ترتبط بالعدالة الاجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية. وتؤكد هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت تكون إيجابية (يؤيدها أو يفضلها الافراد)، إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الاهداف شعورهم بالعدالة والانصاف بصفة عامة .وقد حددت هذه النظرية سبعة مكونات للاجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق العدالة، وهذه المكونات هي:

- الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار
 - تعريف هيكل عملية صناعة القرار .
 - تحديد القاعد الاساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت .
 - تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها .
 - جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين، وصدي القرارات عليهم .
 - وضع الاجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات.
 - وضع الآليات اللازمة لتغيير الاجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها
- كما طورت نظرية تفضيل التوزيع ست قواعد لتقييم عدالة الاجراءات التوزيعية، حيث أن الاجراء العادل يجب أن يتسم بما يلي: الثبات، عدم التحيز، الدقة أو الانضباط، القابلية للتصحيح عند الخطأ، توضيح اهتمامات جميع الاطراف، التوافق مع المعايير الفردية أو الجماعية للقيم والاخلاق
- وقد أكدت دراسة فولجر وكروبانزانو (Cropanzano & Folger، 1998) أن البحوث أثبتت أهمية القواعد الست السابقة للإجراءات العادلة، حيث أنها طبقت في العديد من المواقف والوظائف.
- ويؤكد شان (Chan، 2000) أن عدالة التعامل تحتوي على مكونين هما :

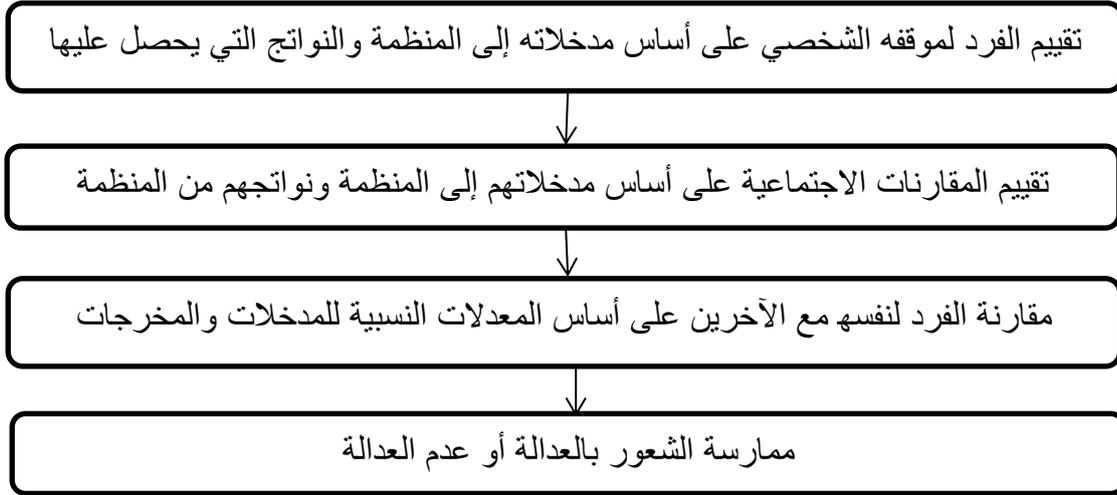
- أ- الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين .
- ب- التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية: وتشير إلى قيام المنظمة بتقديم تفسيرات منطقية للعاملين بشأن أي مخرجات أو مكافآت غير مناسبة يتم توزيعها

مقومات العدالة التنظيمية

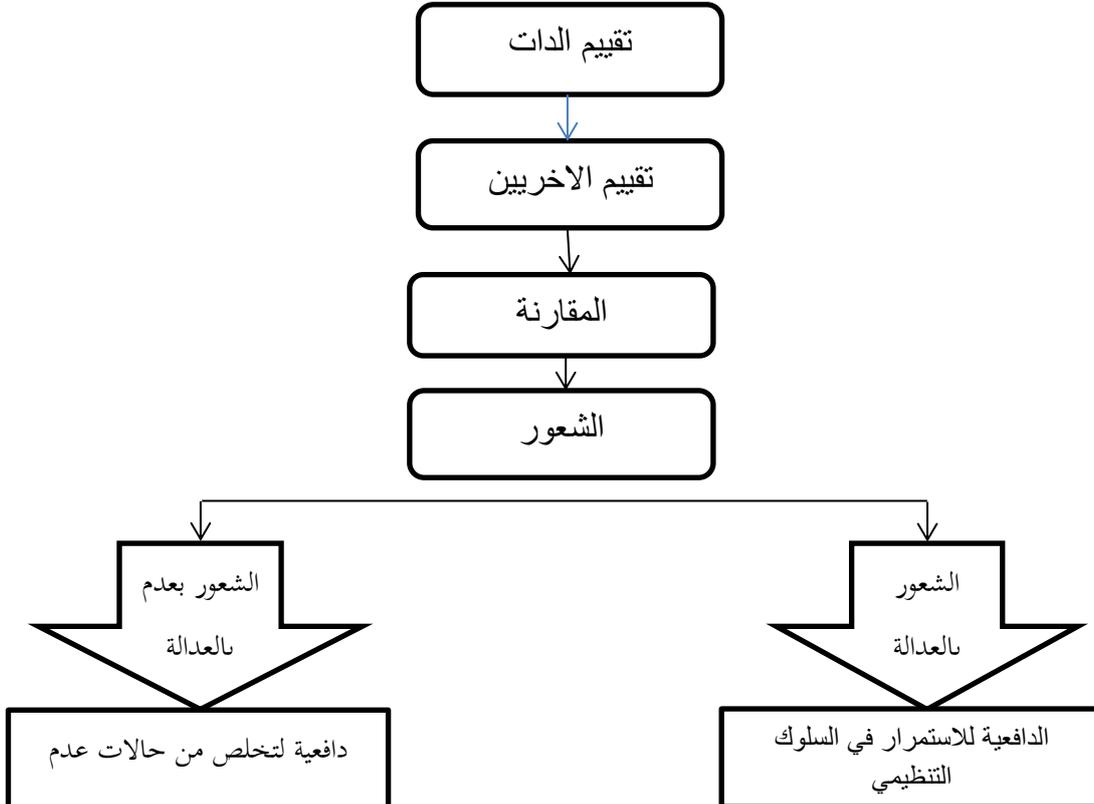
تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة ،تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة ، وتتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين ، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة

المقارنات التي يمكن بناؤها إستنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك بحسب الصيغة الإدراكية التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة التنظيمية.

الشكل رقم (03) يوضح مقومات العدالة التنظيمية



الشكل رقم (04) يوضح انماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة



المصدر : (سمية جعيدل 2014،:50)

أثار العدالة التنظيمية:

تتحلى أهمية العدالة التنظيمية من خلال تحقيقها للعديد من الفوائد والاثار لاجابية والتنظيمية التي تنعكس على الفرد والمؤسسة على حد سواء ، وكذلك تجنبها للعديد من النتائج السلبية في حال تم تطبيقها وفق معايير العدالة والاسس الادارية وتتلخص هذه الفوائد فيما يلي :

تحسين اداء العاملين بالمنظمة

زيادة انتاجية المنظمة .

زيادة الولاء التنظيمي للمؤسسة .

ترسيخ مبدأ الحقوق والمساواة و تطبيق المنظمة لقوانين العدالة .

التركيز على مفهوم المعرفة ،و الاهتمام بالابتكار والابداع وتوليد الافكار

ويضيف السعود والصريرة (2008) ان اهمية العدالة تعود على الشخص العامل في منظمة

معينة يذكر منها ما يأتي :

-تعزيز الفرد لنفسه واحترامه لذاته.

-الوصول الى درجة من السمو فوق الذات.

-إضفاء صبغة خاصة ومعنى مميز للحياة.

-الارتقاء بمستوى الطموح لدى الأفراد العاملين.

-زيادة درجة الولاء والانتماء للمنظمة.

ويضيف الفهداوي والقطاونة (2004: 15) بأن للعدالة التنظيمية فوائد أخرى يذكرها:

-توضيح حقيقة النظام التوزيعي للأجور والرواتب في المنظمة، وتبرز أهمية العدالة التوزيعية في توزيع

الأجور والمكافآت بين العاملين في المنظمة.

-تؤدي الى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، كما ويتحدد في ضوءها نظام التظلم وكيفية حل المشكلات.

-توضح سلوكيا حالات الرضا عن الرؤوساء ونظم القرار وسلوكيات المواطنة والالتزام التنظيمي والولاء للمنظمة.

-تحدد جودة نظم المتابعة والرقابة والتقييم وخلق القدرة على تفعيل التغذية الراجعة.

-تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية، وتحدد طرق التفاعل و النضج الأخلاقي لأعضاء المنظمة وتصوراتهم للعدالة السائدة مما يدل على ضوابط للقيام بالعمل المطلوب

سلبات عدم تطبيق العدالة التنظيمية :

وتذكر أبو جاسر (2010) عدداً من الاثار المترتبة على عدم تطبيق الإجراءات المتعلقة بالعدالة التنظيمية وتأثيرها على الأفراد وعلى المنظمات على حد سواء نذكر منها:

1. انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

2. انخفاض التقييم الكمي للمنظمة.

3. تراجع الشعور بالمواطنة والانتماء التنظيمي للأفراد.

4. انخفاض الأداء الوظيفي ومستوى الإبداع الفردي.

5. انخفاض الالتزام الوظيفي.

6. انخفاض نسبة الإنتاج المؤسسي.

7. ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية (أبو جاسر، 2010: 17)

و تضيف الزهيري (2011) عدداً من السلوكيات المنحرفة التي تؤثر على المنظمة منها:

-زيادة الضغوط الوظيفية: نتيجة لعدم وجود العدالة الاجرائية تؤدي الى العديد من انواع الضغوط منها (العدائية، الاستنكار، الغضب، المزاج السيئ وردود الافعال السلبية، زيادة الغياب، وانخفاض الأداء الوظيفي، وانخفاض الإبداع، وزيادة معدل الدوران)

-زيادة سلوكيات إعاقة الإنتاجية: يتضمن تصرفات علنية منها: (السرقه، التصرفات الماكرة ، تجاهل التعليمات ، تأدية الاعمال بطريقة خاطئة ،العداء التنظيمي ، الاهمال ، الانحراف ، الضوضاء ، الانتقام)

-السلوكيات المنحرفة الموجهة للمنظمة (الانحراف التنظيمي) الانحراف الموجه للنتاج وهو انتهاك الأعراف التي يركز على انخفاض جودة العمل وكميته ويسمى (انسحاب سيكولوجي ، بدني ، العمليات) ، الانحراف ضد الممتلكات وتشير الى تحطيم الآلات او المعدات او المباني)

-السلوكيات المنحرفة الموجهة للأفراد (انحراف في العلاقات الشخصية ، عدم العدالة في القرارات التنظيمية تؤدي الى الشعور بالغضب ، الاستياء ، ينظر العاملين الى علاقاتهم مع المنظمة على انها نوع من التبادل الاجتماعي)

-زيادة الاحترام الوظيفي: يعبر عن سيكولوجية تلازم الفرد نتيجة لتعرضه لمسببات الضغوط المزمنة في الوظيفة وتتمثل أبعادها في :الانهك العاطفي، السخرية والنقد، انخفاض كفاءة الإنجاز الشخصي. (الزهيري،2011: 139)

نتائج ادراك العدالة التنظيمية :

لقد وجد المختصون أن الكثير من الانفعالات السلبية التي يشعر بها العاملون هي بسبب عدم تطبيق أو من خلال ملاحظة الآخرين يعاملون بطريقة غير عادلة كما وجد الباحثون ارتباطا بين عدم تطبيق العدالة ومحاوله إيذاء الرئيس، والسرقه ، والتذمر والشكو ، المباشر في العمل والغياب المرضي ، والنزاعات ، وغيرها . كما وجد أن إدراك العدالة يزيد من دافعية الأفراد للعمل ، لذا على المنظمة أن تتأكد من أن إدراك الأفراد للعدالة في مستويات إيجابية، وذلك من خلال تطبيق إجراءات وسياسات عادلة، وزيادة وعي الأفراد بها، ومن خلال التوزيع العادل للموارد، والتعامل الإنساني معهم، وتوفير المعلومات الهامة لهم، وزيادة الشفافية.

كما وجد أن الافراد اكثر تقبل للنتائج غير المرغوب بها بالنسبة لهم إذا احسوا بأن الإجراءات كانت عادلة وتزداد أهمية عدالة الإجراءات كلما كانت النتائج غير مرغوبة مقارنة عندما تقبل الأفراد للنتائج كما ويعتمد ان تكون النتائج مرغوبة. (جاد الرب، 2019: 11)

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق ذكره نرى أن العدالة التنظيمية من أهم الاتجاهات التي يكونها الفرد أو العامل من العمل، والجوانب المتعلقة به من البديهي أن تجرى الكثير من المحاولات لتفعيلها في المنظمات كونها ظاهرة تنظيمية تزيد من الالتزام لدى الفرد المنظمة ونشاطه

الفصل الثالث

إدارة الصراع التنظيمي

تعريف الصراع التنظيمي

مراحل الصراع التنظيمي

مستويات الصراع التنظيمي

أثر الصراع التنظيمي

غارة الصراع التنظيمي

إستراتيجيات الصراع التنظيمي

خلاصة

تمهيد

يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية تأتي نتيجة العلاقات التي تسود جماعة العمل وهو ناتج عن اختلاف وجهات النظر أو تعارض الأدوار والحاجات والرغبات وتعدد وتختلف الأسباب المؤدية إليه من أسباب شخصية إلى أسباب تنظيمية، وينظر للصراع اليوم على أنه ظاهرة حيوية تدل على فعالية.

تعريف الصراع:

أ- تعريف الصراع لغة:

جاء في لسان العرب، لابن منظور أن الصرْع هو الطَّرْح بالأرض، وخصه في التهذيب بالإنسان، صارعه فصرعه يصرعه صرْعاً وصرِعاً، والصرَاع معالجتهما أيهما يصرع صاحبه. (ابن منظور، 2003: 234)

ويعرف كيللي (Kelly ، 1969) الصراع بأنه نتيجة جانبية للتغيير، ويمكن الاستفادة منه، ووضع تحت سيطرة المنظمة، كما يمكن أن يكون هادفاً وفعالاً وسبيلاً إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة. (Kelly ، 1969: 501)

ويعرف الدهان (1992) الصراع بأنه 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. (1992: 150)

ويعرفه القريوتي (1993) بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل إتخاذ القرارات، مما يصعب عملية المفاضلة و الإختيار بين البدائل ". (القريوتي، 1993: 197)

ويعرفه (المغربي، 1995) بأنه فكرة القتال أو المقاومة والكفاح والاصطدام والتضارب في المبادئ. (المغربي، 1995: 215)

ويرى (Robbins، 2001) أن الصراع هو العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً أو يوشك على ذلك في شيء ما يهتم به الطرف الأول .

(Robbins ، 2001 :243)

كما يعرف أحمد السيد (2011) الصراع بأنه : "حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر، نتيجة التفاعل بينهم تؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ، ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار. (أحمد السيد، 2011: 26)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بان الصراع هو عبارة عن حالة اجتماعية ناشئة عن اختلاف في وجهات النظر وتعارضها حول أهداف، معتقدات ومصالح معينه داخل بيئة العمل.

مراحل الصراع التنظيمي:

يعد الصراع من أصعب المراحل في المنظمة ،حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانته ،و يسود فيها شعور بتضارب وجهات النظر والمقاومة والرفض والحيرة وعدم القدرة على التفكير السليم ، وييدي الموظفون في هذه المرحلة سلوكا يتسم بالجدل و المناقشة و التحدي والتنافس و الصراع و إستخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط تبرير و إنسحاب وهجوم ، وكذلك التشكيك في الأهداف والمهام ، وعدم القدرة على الفعل الايجابي وفقدان السيطرة على الأعصاب و الدفاع الشديد عن وجهة نظر الشخصية . (العتيبي،2006 : 35)

مرحلة الصراع الكامن

وتمثل هذه المرحلة الصراع الخفي ،حيث لا يدرك فيها الأطراف وجود الصراع ،و لكن تبرز في تلك المرحلة بعض الظروف التي قد تؤدي إلى نشأة الصراع ، ومنها التنافس على الموارد المحدودة و حصول فرد أو جماعة على الموارد أو معظمها على حساب الأفراد و الجماعات الأخرى ،و قد يظهر الصراع بسبب الرغبة في الإستقلالية و الابتعاد عن الرقابة. (سلامة عبد العظيم حسين، 2004: 219)

مرحلة إدراك الصراع:

يتولد الإحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود إلى خلق الصراع ،و في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك ملاحظة وجود الصراع ،حيث أن المعلومات تلعب دورا هاما بين الافراد و الجماعات ،و ذلك بسبب خلل في الإتصالات أو سوء الفهم بين الأفراد أو الجماعات حول موقف ما. (المومني، 2011: 49)

مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية ،الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبا ،و تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة ، و غالبا ما

يصعب الفصل بينهما ، و تتولد فيها اشكال القلق ، المشجعة على الصراع ، و هكذا يتبلور الصراع بشكل اوضح و أكثر تعبيرا عن طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي اليه ، و في ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الاثار الناجمة عنه. (امال، 2014 : 88)

مرحلة إظهار الصراع :

يصبح الصراع في هذه المرحلة علنيا بكل ما يشتمل عليه من أنماط السلوك سواء ، كان سلوكا منضبطا أم سلوكا غير منضبط، يظهر على شكل إعاقة الأطراف المتصارعة لأهداف بعضهم البعض أو المراوغة، أو العنف. (غنيم، 2008: 9)

مرحلة الصراع العلني:

في هذه المرحلة يمارس الفرد الصراع بشكل ظاهري ، و يتضح في عدة صور كالمجابهة و العدوات و المشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية، و تعتبر مرحلة قصيرة ، فالملاحظ هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها، و هنا يتم الصراع و تكون فيها مطالب متباينة حيث يقوم كل طرف بالرد علنيا على الطرف الأخر ، و يتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة ، المشاحنات العلنية ، العدوان ، ووسائل دفاعية أخرى .(العيان، 2005: 385)

أما (الحشالي، 2004) فقد عرض أربع مراحل لعملية الصراع، وهذه المراحل كالتالي:

مرحلة الإحباط : حيث تبدأ عملية الصراع لدى الفرد عندما يشعر بحالة من الإحباط في مسعاه لتحقيق أهدافه الهامة.

مرحلة الإدراك: في هذه المرحلة يفهم أطراف الصراع طبيعة المشكلة المتنازع عليها، والتعرف على الإستراتيجيات المختلفة التي يمكن إستخدامها لأغراض التعامل مع الطرف الأخر.

مرحلة السلوك: وهي نتيجة لمرحلة الإدراك لطبيعة الخلاف بين الطرفين حيث تم الرد أو التفاعل مع موضوعات الخلاف والتصرف على أساسه سلباً أو إيجاباً.

مرحلة مخرجات الصراع: وهي آخر مرحلة وهي محصلة الصراع، وفيها يشعر أحد الأطراف بالرضا الكامل أو الجزئي عن نتيجة الصراع . (الحشالي، 2004: 5)

أسباب الصراع التنظيمي:

إن ظاهرة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات والمنظمات تؤدي بطبيعتها الى خلق ظواهر مختلفة كالتعاون و المنافسة والصراع ،لهذا نجد العديد من الباحثين حاولوا تحديد أسباب الصراع مثل الأسباب العقلانية المتمثلة في الاختلاف الحاصل في الأهداف أو الغايات المراد إنجازها، وبعضها غير عقلانية كالصراعات الناشئة من السلوك العدائي أو تحريف المعلومات(خضير، 2002: 151)

وتتمثل اسباب الصراع التنظيمي فيما يلي:

- 1.العلاقات الإعتمادية :وهي العلاقات الناشئة على إعتماذ الأفراد و الجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم و تحقيق أهدافهم، الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.
- 2.إختلاف الاهداف :رغم أن جميع الوحدات داخل التنظيم تمارس نشاطاتها في إطار الهدف إلا أن ذلك لا يمنع وجود تعارض بين أهدافها الفرعية.
- 3.التنافس على الموارد :إذ ينظر الى الموارد على انها نادرة ،ففي ظل الندرة تتنازع وحدات التنظيم للحصول على ما يطغى احتياجاتها ولو على حساب إستحقاق الوحدات الأخرى.(جلدة،2011: 123)
- 4.صراع الدور :إن الدور هو الشخصية التي يتقمصها الفرد من أجل أداء وظيفته أو واجباته، فالفرد عندما يقوم بدور معين قد يقع في صراع مع الأدوار الأخرى.
- 5.التفاوت و الاختلافات في الصفات الشخصية :إن التفاوت بين الصفات الشخصية كالسن، والجنس، و القيم، الإتجاهات و المعتقدات و المستوى الثقافي بين الأفراد مصادر رئيسية للصراع فيما بينهم.
- 6.نمط وطبيعة بعض الشخصيات :هناك بعض الأفراد فريدون ،لذا لا يرغبون في التعاون مع الآخرين، ومتطلبات هذه الشخصيات تتنافى مع العمل التنظيمي كونه عمل جماعي.

7 اختلاف الإدراك: وهي القيم و المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر، و قد تختلف هذه المعاني و القيم من شخص لأخر بسبب التفاوت بينهم في الإعتقادات و الانتماءات و الأهداف... الخ، و عادة ما يكون إختلاف الإدراك سببا في ظهور الصراع بين الأفراد.

8. عدم الرضا على العمل: ينعكس هذا السبب بالسلب على نفسية الفرد، و يولد لديه الإحباط و قلق شخصي، يؤثر على اداء عمله أو عمل الآخرين. (القيوتي، 2000: 141)

مستويات الصراع:

إن الصراع داخل المنظمات قد يحث على مستوى الفرد أو بين الأفراد أو بين الجماعات

1. الصراع على مستوى الفرد:

نادرا ما يستطيع فرد ما أن يحقق أهدافه وطموحاته ويشبع حاجاته ورغباته بيسر وسهولة دونما صعوبات أو معوقات أو إحباطات تسبب لدى الفرد شعورا بالتعارض والصراع الداخلي.

من بين الأسباب التي تساعد على نشوء هذا التعارض لدى الفرد ما يلي:

- **الإحباط:** يواجه الإنسان حالة إحباط عندما يقف عائق ما دون وصوله وتحقيقه لهدف أو غاية معينة يسعى إليها بدافع تلبية حاجات معينة، وفي هذه الحالة يلجأ الفرد إلى السلوك الدفاعي الذي يتخذ صورا وأشكالا عديدة ومن أهمها: الانسحاب والتخلي عن الهدف، الجمود، التعويض، التجريب، العدوانية، أحلام اليقظة، الكبت، وقد يؤدي هذا الشعور إلى نتائج ايجابية فقد يدفع المرء إلى السعي المتواصل والعمل والمثابرة للوصول إلى الهدف وبهذا يتحسن أداؤه وإنتاجيته. (نورة، 2012: 60)

- تعارض أهداف الفرد:

إذا كان الفرد في حالة الإحباط يسعى إلى تحقيق هدف معين لكن في حالة تعارض الأهداف فإن الفرد لديه هدفين يعيق أحدهما الآخر ويواجه الفرد ثلاثة أنواع من تعارض الأهداف وهي كالتالي:

- **الحالة الأولى:** حينما يكون الفرد مدفوعا لتحقيق هدفين أو أكثر لكل منهما فوائد ومزايا ولكنها غير مرتبطة فالمشكلة هنا في الإقدام لتحقيق أي الأهداف وهذا التعارض بسيط لا يسبب قلقا أو ضغط للفرد

-الحالة الثانية: من تعارض الأهداف هي حينما يكون الفرد مدفوعا لتحقيق هدف معين وفي نفس الوقت مدفوعا لتجنب هذا الهدف لأن له مزايا وعيوب بالنسبة للفرد أو قد يكون مدفوعا لتحقيق هدفين أو أكثر ولكل منهما مزاياه وعيوبه وهذا النوع من التعارض هو الأكثر شيوعا في المنظمة.

-الحالة الثالثة: من تعارض الأهداف هي عندما يكون الفرد مدفوع لتحقيق هدفين أو أكثر ولكل منهما سلبيات وعيوب لكن دون مزايا، جميع هذه الحالات موجودة في المنظمات لكن بدرجات متفاوتة وقد تكون جميعها مفيدة للمنظمة على أنه ينبغي إعطاء اهتمام زائد للنوعين الثاني والثالث وإيجاد توافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

-تعارض الأدوار وغموضها:

إن أي إنسان ينتسب لجماعات عديدة وهذا يتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قد تكون متعارضة أو متقاربة فالموظف قد يكون أبا وعضوا في نقابة مهنية وعضوا في جمعية ثقافية أو تعاونية أو غيرها وتتوقع كل جماعة منه أن يقوم بدور ما، وقد يكون هناك تعارض بين توقعات الجماعات المختلفة ومن ناحية أخرى نجد العديد من الأفراد لا يتفهمون دورهم وطبيعة مهامهم لذلك على المسؤول أن يوضح لهم هذا الغموض.

-مشكلات العمل

يشعر الفرد بتعارض وتوتر داخلي نتيجة لوجود بعض المشكلات في العمل ومن أمثلة تلك المشكلات:

-عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة

-عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة.

-عدم قدرة الفرد على تحديد بدائل الحل.

-عدم رضا العامل عن عمله.

-تعارض بعض أساليب واجراءات العمل.

-تعارض أساليب العمل مع اعتقادات الفرد.

-سياسات وظروف العمل.

-عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.

- عوامل تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة. (حریم، 2009: 76)

2. الصراع بين أفراد :

قد ينشا خلاف أو نزاع بين إثنين أو أكثر أعضاء الجماعة الواحدة و يظهر ذلك بسبب تفاعل و تعامل الأفراد مع بعضهم البعض و بمعرفة أن إدراكاتنا مختلفة عن بعضها البعض ، و ان قدرتنا في التعامل و الاتصال تختلف، ويمكن أن نقول أن الصراع بين أفراد الجماعة و إختلاف البعض عن البعض الآخر هو أمر طبيعي و حتمي داخل الجماعة.(ماهر، 2000: 276)

و لما كان التفاعل بين أفراد الجماعة هو أحد أهم عناصر العملية الجماعية ، فإن الصراع بين الأفراد لهم شخصياتهم و مدركاتهم و قيمهم و اتجاهاتهم و رغباتهم و حاجاتهم التي تختلف قليلا أو كثير فيما بينهم تجعل الصراع ظاهرة عادية و طبيعية و تعدد أنواع الصراع بين الأفراد، فقد يكون منصبا على السلطة او المركز الاجتماعي، او يتركز على نصيب أكبر من العائد و المكافآت تختلف أسباب الصراع بين الأفراد و نجد منها:

-متغيرات تنظيمية.

-إصدام بين الشخصيات.

-نظم قيمية مختلفة.

-الإحساس بوجود خطر يهدد المكانة.

-مدركات ووجهات نظر متباينة.(حریم، 2009: 179)

3. الصراع بين الجماعات:

الصراع بين الجماعات شائع في المنظمات، هذه الأخيرة تنجز أعمالها عن طريق الجماعات، الدوائر، و الأقسام... الخ، كالصراع بين مصلحتي الإنتاج و التسويق أو بين المالية و التسويق و هكذا، و هذه الصراعات قد تكون بسيطة أو ثانوية أو جوهرية و بالغة الأهمية و يأخذ هذا المستوى شكلين أساسيين هما:

1. الصراع الأفقي: يحدث الصراع التنظيمي الأفقي بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، ودون أن يكون لبعضهما سلطة أو سيطرة على الآخرين، و ترتبط فيما بينها بعلاقة أداء أو اعتماد مشترك.

2. الصراع الرأسي: ويقع الصراع التنظيمي الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، حين تختص بعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ، و تضيف فيها صلاحيات التصرف المستقل و يختص البعض الآخر بمهام التوجيه و الرقابة و صنع القرار. (عياصرة، 2008: 38)

4. الصراع على مستوى المنظمات:

ان بروز عملية الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الاخرى ادى الى ظهور ما يسمى بنظرية الالعب ، وهي عبارة عن توصيف لجميع الاوضاع التنافسة والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بها ، فيحدث اتصال وتفاهم و اتفاق بين هذه الاطراف للتوصل الى قرار ما يخدم مصالحها جميعا ، ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي الى نتيجة مرضية ترضي الطرفين ، إذ أن الصراع على مستوى المنظمات يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتأثر وتنشط وتتطور حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة ان لا يكون الصراع قد ازاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة . (العسوي، 1998: 71)

كما أن تعرض المنظمة الى شتى انواع الصراعات يؤدي الى حلول الارتباك و القلق في جوانب هيكلها التنظيمي ، مما يؤدي الى حدوث الاضرار لكل الاطراف ، وبطبيعة الحال لا يوجد نموذج مثالي او قاعدة محددة من اجل القضاء على هذه الصراعات لاستحالة ذلك عمليا ، ولكن يمكن التخفيف من حدتها ، ويكون ذلك من خلال القضاء على الاسباب التي تؤدي الى ظهوره ، سواء

كانت أسبابا نفسية وبيروقراطية ، ومثل هذا العمل يتطلب إعادة بناء تركيبها بشكل عملي ووفق اسس واقعية وتحسين العلاقات الصناعية والعمل على التخفيف من الفوارق الثقافية والاجتماعية والسياسية والدينية و القومية ، ويكون ذلك عن طريق زيادة الثقافة واحلال مبادئ التعاون والآخاء بين جميع الاطراف. (حسن، 1975: 376)

من هنا نستنتج أن الصراع ظاهرة تنظيمية، تحدث على جميع المستويات بين الفرد وذاته بين الزملاء والأقسام وبين المنظمات وهي أما تكون بصورة معلنة أو خفية.

أثار الصراع التنظيمي:

أولا: الأثار الإيجابية:

قد تحقق الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيمات فوائد إيجابية تعود بالنفع على

الفرد والتنظيم ، مما يعكس أثرا إيجابيا على الأهداف التي يراد تحقيقها من كلا الطرفين ، ومن أهم

الآثار الإيجابية:

- يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في التنظيم ، فقد تزيد حدة هذه الخلافات من حيوية وفاعلية المنظمة ، وذلك باستثمار هذه الخلافات لإيجاد جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة .
- يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب ابتكارية عندما يلجأ أطراف الصراع إلى البحث عن الإستراتيجية التي تكفل حل الصراع فيما بينهم ، وهذا ينمي قدرات الأفراد ومواهبهم مما يؤهلهم لمواجهة المواقف الصعبة التي قد تعترضهم أثناء العمل .

-يساعد الصراع أحيانا على إشباع الحاجات النفسية لدى معظم الأفراد ، وخاصة ذوي الميول العدوانية .

- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية داخل المنظمة.

ويذكر (حريم، 2004) بعض الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

- ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل.
- يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة .
- عند حل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما بالنتيجة .
- يعزز التلاحم والولاء بين أعضاء الجماعة الواحدة ، ويجعلهم يتجاوزون الخلافات الفردية. (إدريس، 2014: 112)

ثانيا: الآثار السلبية للصراع:

- إذا زاد مستوى الصراع أو قل عن الحدود الطبيعية فيمكن أن تنتج عنه آثار سلبية عديدة منها مايلي :
- إعاقة وصول المنظمة إلى أهدافها و عدم القدرة على تحقيقها نظرا للتنافر وابتعاد الجماعات لتنظيمية بعضها عن بعض.
- ظهور المصالح الشخصية ، و بروز الأنانية و الاستشعار بالمصالح.
- ارتفاع معدلات دوران العمل.
- مقاومة التغيير ، و تقوية فرص التطوير.
- تعطيل عملية اتخاذ القرار و انخفاض الكفاءة التنظيمية و ضعف التنسيق و التعاون بين الأجزاء التنظيمية المختلفة داخل المدرسة.
- توسيع الفجوة بين الأفراد وسوء العلاقات بينهم وسلبية اتجاهات الأفراد و إدراكهم بعدم الثقة في الآخرين أو الشك بهم ، و ربما العدوانية و الكراهية

إدارة الصراع التنظيمي :

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع محتوم ويتعذر إجتنابه، وأن إنعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى إتهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار، لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمات فهو المطلوب. وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم (العيان، 2005: 381).

تعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها تلك الأساليب و الإجراءات التي يعتمدها المدير لتشخيص الصراع و التعامل معه ومحاولة إستثماره و إستغلاله قدر الامكان ،بدلاً من القضاء عليه. (افضال الرحيم، 1986: 99)

إستراتيجيات إدارة الصراع:

نظراً لأهمية إدارة الصراع في المنظمات المختلفة فقد أولى الباحثون عملية إدارة الصراع أهمية كبيرة لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تصميم نماذج متعددة تعين الأفراد على كيفية إدارتهم للصراع، ولهذا تعددت وتنوعت إستراتيجيات إدارة الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه، وتدرج هذه الإستراتيجيات من إيجابية نسبياً إلى إستراتيجيات سلبية نسبياً، ومن بين هذه النماذج ما يلي :

نموذج Holton:

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

الخطوة الأولى: تحديد الصراع: وقد اشتملت على ست خطوات ضرورية لفهم طبيعة الصراع، وهي :

1- تحديد أطراف الصراع : بالرغم من أن تلك الخطوة تبدو واضحة إلا أنها صعبة جداً عملياً، أحياناً قد تكون أطراف الصراع معروفة وأحياناً قد تكون مخفية.

- 2- تحديد طبيعة الصراع: تتطلب هذه الخطوة ضرورة تحديد الانفعالات الخاصة بالأفراد، فمن الممكن جداً أن تكون المشكلات الرئيسة للصراع قد أثرت على مشاعر الأفراد.
- 3- تحديد بداية الصراع: من الصعب تحديد نقطة بداية الصراع لأن الصراع عادة ما يتدئ بمضايقه صغيرة فتكمن أهمية تلك الخطوة في تحديد جذور الصراع الأصلية.
- 4- تحديد موقع الصراع: حيث تكون قرارات إدارة الصراع مختلفة إذا كان الصراع بين أفراد عاديين في المنظمة عما إذا كان الصراع بين أحد الموظفين وأحد الإداريين.
- 5- المحاولات السابقة لاحتواء الصراع: فلو لم تنجح المحاولات السابقة لحل الصراع فلا بد أن نستفيد منها، فمن الممكن أن يخلق فشل المحاولات السابقة قابلية عند الأفراد المتصارعة للحل.
- 6- النتائج المترتبة على الصراع: لا بد من تحديد النتائج المترتبة على الصراع وتقييمها وفهمها؛ لأن ذلك سيساعد في معرفة تأثير ذلك الصراع على أداء المنظمة إذا لم يحل هذا الصراع. (كامل مصطفى، 2003 : 98)

الخطوة الثانية: تحديد الحلول:

- ويتطلب ذلك عملاً جماعياً وقيام الطرف الثالث المحايد بدور الوسيط بين الأطراف المساعدة في تحديد الحلول، فتكون الخطوات كالتالي :
- لا بد أن يكون الطرف الثالث إيجابياً تجاه فرص احتواء الصراع: فمن يؤمنوا بأن كل مجهودات احتواء الصراع مصيرها الفشل يجب ألا يتدخلوا في الصراع.
 - وضع القواعد التي تسير عليها العملية: فغالباً ما يؤدي الصراع إلى مشاعر فوضوية، فتلك القواعد تقلل من تلك الفوضى (الهيكلية، موعد الاجتماعات ومكانها، الاتصال .. الخ).
 - تحديد اهتمامات الأطراف المتنازعة: لا بد أن يفهم الأطراف أولويات اهتماماتهم ونتائجها، فبمجرد أن يحدد كل طرف اهتماماته، وليس مكانته الوظيفية سيتم معرفة حلول الصراع.
 - وضع البدائل: إن أول خطوة لكسر الجمود هي التركيز على اهتمامات الأطراف، وحينها ستمكن الأطراف المتنازعة من وضع بعض البدائل إذا عملوا معاً؛ للوصول إلى حل.

-تحديد المعايير: أحياناً ما تكون الأفكار الناتجة عن الخطوات السابقة غير واضحة، فمن الأفضل تحديد معايير قبل التفاوض بشأن الصراع.

-تقييم الحلول على أساس المعايير: من الممكن أن تكون البدائل السابقة لا تتوافق مع معايير الأولويات، وهنا سوف يتم إزالة بعض البدائل ولا بد أن يتم ذلك بحضور جميع الأطراف. (عسكر، 2001: 112).

الخطوة الثالثة: تنفيذ الحلول:

تتكون تلك العملية من الخطوات التالية:

-وضع خطة للعمل: تفشل العديد من القرارات المقترحة بسبب التنفيذ السيئ، ولذا لا بد أن تشمل خطة العمل على ما يلي:

أ - من الذي سيشارك في تطبيق الحلول؟

ب - ما الذي سيتم تنفيذه بالضبط؟

ت - ما الوقت الذي سيعمل فيه الأطراف؟

- تحديد كيفية التعامل مع الأطراف المتنازعة في المستقبل، وبالرغم من انتهاء الصراع واحتوائه لا يجب اعتبار هذا الحل نهائياً، على الأقل إذا لم يكن وضع تحت الاختبار لفترة معينة، وبالتالي فلا بد أن يتفق الأطراف على أسلوب التعامل مع الصراع في المستقبل كجزء من عملية إدارة الصراع. (حسين سلامة، 2004: 123)

نموذج March & Simon :

طرح الباحثان أربع عمليات أساسية لإدارة الصراع التنظيمي، وهي:

-حل المشكلة: من خلال التعاون وطرح بدائل للتوصل لحل يرضي الجميع.

-الإقناع: ويفترض هذا الأسلوب وجود اختلاف في الأهداف الفردية، وينطوي هذا الأسلوب على إمكانية التوسط للقضاء على الخلافات.

-إجراء الصفقات أو المساومة :ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أهداف أطراف الصراع ثابتة والجميع متمسك بأهدافه، فيتم التدخل لعقد اتفاق بين الأطراف المتصارعة، التحالف أو الائتلاف : وهنا تعكس الحلول القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع.(العسوي، 2011: 39)

نموذج Robbins :

صنف Robbins إدارة الصراع إلى تسعة أساليب هي

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

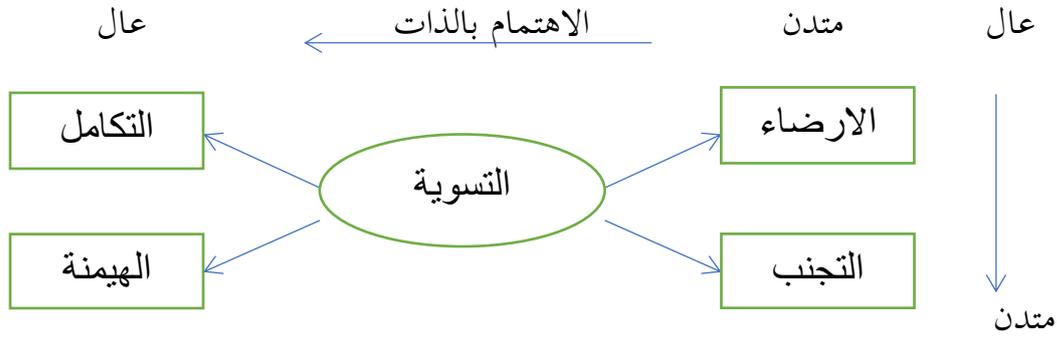
9- أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغيرات الهيكلية للنظام: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتجاً عن أسباب تتعلق بالهيكل التنظيمي، وفي هذه الحالة يكون من المفيد إجراء تبادل الموظفين بين الأقسام أو تطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد وخلافه.

نموذج Rahim :

ولقد أوضح فيه بعدي استراتيجيات إدارة الصراع، وهما :

- بعد الاهتمام بالنفس، ويشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء نفسه واهتماماته فقط.
- بعد الاهتمام بالآخرين، والذي يشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم.
- وينبثق عن هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع، وهي:
- التكامل**: ويشير إلى اهتمام عال بالذات والآخرين، ويشمل تبادل المعلومات وتفحص الخلافات للتوصل إلى حل يرضي الطرفين.
- الإرضاء**: ويشير إلى اهتمام متدن للذات مقابل اهتمام عال بالآخرين، ويعمل على التقليل من أهمية الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر.
- **الهيمنة**: ويشير إلى اهتمام عال بالذات مقابل اهتمام متدن بالآخرين، وفي هذا الأسلوب يحاول الشخص إهمال حاجات الآخرين لتحقيق حاجاته.
- التجنب**: ويشير إلى اهتمام متدن بالذات والآخرين ويرتبط بالانسحاب والتجنب من الوضع الذي يشكل تهديداً وقد يأخذ شكل التأجيل.(النملة، 2007: 35)
- **التسوية**: ويشير إلى اهتمام متوسط بالذات والآخرين، حيث يتنازل كل من الطرفين من أجل التوصل إلى قرار مشترك.

الشكل رقم (05) يوضح نموذج Rahim لحل الصراع



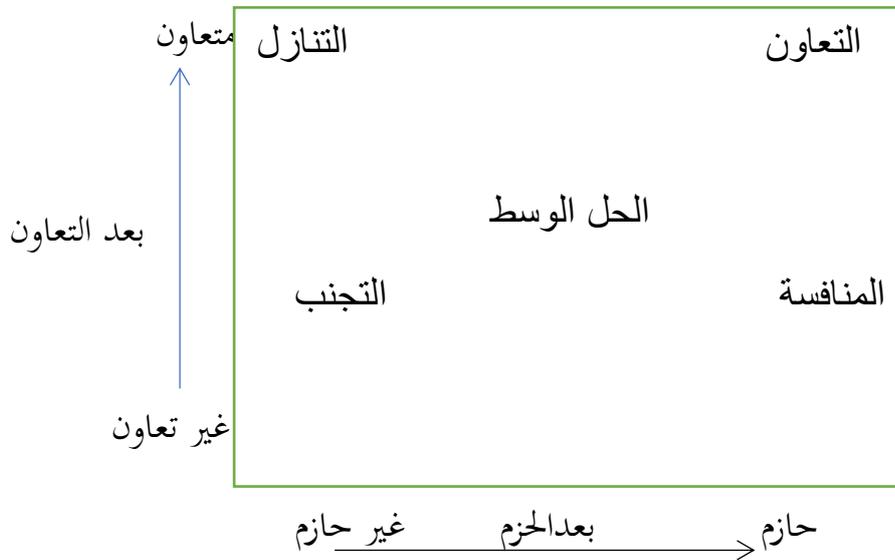
نموذج Thomas & Kilman :

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

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

2- بعد الحزم: ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته كما هو موضح في الشكل التالي: (العيان، 2005: 385)

الشكل رقم (06) يوضح نموذج Thomas & Kilman لإدارة الصراع



(Thomas & Kilman ،1962:11)

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

1. استراتيجية التجنب: (لا تعاون ولا حزم)

تتصف هذه الاستراتيجية باهتمام متدن واهتمام كبير بالآخرين ، حيث يتاب الفرد اهتمامات الآخرين على حساب إهتماماته هو ، ويمثل أعلى درجات منحى التعاون (تعاوني ، ومتدني ، ، التأكيد على الذات . (عبد الفتاح، 2009: 27)

كما أن الصراع يبقى كامناً وقد يظهر أشد خطورة ، والافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية هو حالة (خسارة / خسارة) بسبب عدم رغبة المديرين في التعاون، وخسارة أي مساهمة محتملة في علاقة العمل، وعدم قدرة المديرين على التعامل مع الصراع . (قطيشات، 2010: 82)

2. إستراتيجية السيطرة (حزم ولا تعاون) :

يحاول الفرد في هذه الإستراتيجية تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين، والافتراض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع عملية مكسب أو خسارة، لذلك يحاول المدير إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته . (الخلايلة، 2010: 21)

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

3. إستراتيجية التنازل (تعاون ولا حزم) :

يرى توماس وكيلمان أن هذه الإستراتيجية تتصف باهتمام متدن بالنفس وباهتمام كبير بالآخرين، وفيها يضحى المدير باهتماماته وحاجاته في سبيل إرضاء الآخرين وتحقيق رغباتهم والافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية هو حالة (خسارة / مكسب) وفي هذه الإستراتيجية يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل. (العمارة، 2002: 247)

4. إستراتيجية التسوية: (التعاون والحزم معاً بشكل جزئي)

يقصد بها استخدام المدير أسلوب التفاوض بين الأطراف المتصارعة للحصول على وتقوم على مبدأ الأخذ : موافقة وإرضاء جزئي للأطراف المتصارعة، والعطاء حيث يتخلى كل من الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى حل وسط، والافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية هو حالة : يرضي الطرفين (مكسب / خسارة، مكسب / خسارة) لأن كل طرف يحصل على جزء مما يريد في الوقت الذي سيضطر إلى التخلي عن شيء آخر، وتسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتنازعة وتخف حدة الصراع بينها وتتضمن تسوية نقاط الخلاف " الثانوية " على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الزمن.

5. إستراتيجية التعاون (تعاون وحزم):

يقصد بها إلزام المدير جميع الأطراف المتصارعة بافتراض وجود حل، وبالتالي هم يجتهدون لهزيمة المشكلة لا لهزيمة أنفسهم للوصول إلى حل يرضي كلا الطرفين من خلال مراجعة نقاط الاختلاف والاتفاق، والإفادة من أفكار الطرفين للخروج بحل إبداعي) ، والافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية هو حالة (مكسب / مكسب) لأنه ينطوي على تحديد مناطق القوة والاختلاف، وتقييم البدائل، واختيار الحلول التي تحظى بدعم الطرفين والتزامهما. (العمارة، 2002: 248)

خلاصة الفصل :

من خلال ما تقدم عرضه نستنتج ان الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية و حتمية داخل اي تنظيم باعتبار ان الافراد في تفاعل مستمر، و نتيجة هذا التفاعل من الطبيعي ان يختلفوا او يتصارعوا لأنه يساهم في تطوير و رقي التنظيم من خلال روح المنافسة التي يخلقها و التي تنوع الابداع و حب التمييز و بالتالي تحسين الاداء و الانتاج و تحقيق النمو و الرقي.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

تمهيد

منهج الدراسة

حدود الدراسة

عينة الدراسة

خصائص العينة

الخصائص السيكومترية

الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا للفصول النظرية، سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات المنهجية، بدءاً من المنهج المتبع، ثم الدراسة الاستطلاعية، وحدود الدراسة، وكيفية اختيار العينة، ثم التطرق إلى أدوات الدراسة، والتأكد من خصائصها السيكومترية (الصدق والثبات) وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لقياس الفرضيات.

منهج الدراسة:

يعتبر المنهج من العناصر الأساسية التي ينبغي توفرها في أي دراسة علمية لأهميته في توجيه الباحث نحو الوصول لأهدافه ولتحقق من التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة، لأنه لا يمكن الوصول إلى الهدف من خلال منهج مناسب وتنظيم محكم لخطوات البحث العلمي. وكما هو معروف فإن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الملائم للدراسة.

وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي، ومن خلال الأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عليها، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والذي يعتبر " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (سلاطينة، 2004: 168)

ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداماً وتلاؤماً مع مختلف البحوث العلمية، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً. وكما، وقد تم استخدام المنهج الوصفي من زاويتين تتمثل الأولى في تحديد الظاهرة تحديداً كيفياً وذلك بوصفها وتحديد خصائصها، أما الزاوية الثانية فتتمثل في تحديد الظاهرة موضوع الدراسة تحديداً كميًا بالاستعانة بالجدول الإحصائية والنسب المئوية والمتوسط الحسابي. كما تم اختياره نظراً لطبيعة الموضوع التي تقتضي التحليل والتفسير، من أجل الاقتراب أكثر من الواقع العملي عن طريق وصف كل الحقائق المتعلقة بالموضوع.

مجتمع الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مدراء المؤسسات التعليمية بمقاطعة متليلي الشعابنة ، والمقدر عددهم (78) مدير ومديرة ، وذلك وفق إحصائيات مفتشية التربية لبلدية متليلي .

الجدول رقم (01) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب البلديات

الرقم	البلديات	العينة
01	متليلي	47
02	زلفانة	12
03	سيسب	7
04	حاسي الفحل	6
05	المنصورة	6
المجموع		78

ولقد تم إجراء حصر شامل لجميع مدراء المؤسسات التربوية بمقاطعة متليلي ، وتم توزيع الإستمارة على (78) مدير ومديرة ، وتم إسترجاع (60) منها .

والحصر الشامل هو طريقة علمية لأخذ المعلومات من مجتمع البحث ، فيها تحقق الدراسة الشاملة لجميع مفردات البحث ، حيث تؤخذ البيانات من جميع عناصر المجتمع المدروس بأساليب مختلفة حسب نوع الدراسة. (جبار رتيبة، 2017 : 34)

خصائص عينة الدراسة :

تحديد افراد مجتمع الدراسة حسب الجنس :

الجدول رقم (02) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العينة	الجنس
%65	39	ذكر
%35	21	إناث
%100	60	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول ان عدد الذكور (39) بلغ بنسبة (65%) في حين قدر عدد الاناث (21) بنسبة (35%)، ما يلاحظ أن أغلب مدراء مقاطعة متليلي ذكور .

تحديد أفراد مجتمع الدراسة حسب الاقدمية :

الجدول رقم (03) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الاقدمية

النسبة المئوية	العينة	الأقدمية
%48.3	29	7-1
%35	21	14-8
%16.7	10	21-15
%100	60	المجموع

تضح من خلال الجدول ان نسبة الاقدمية للفئة ما بين (1-7) قدرت ب (29 %)، اما فئة ما بين (14-8) بلغت بنسبة (35%)، في حين قدرت نسبة الفئة ما بين (21-15) ب (16.7%) يمكن القول أن أغلب أفراد الدراسة لديهم أقدمية تقل عن 10 سنوات.

4.4. تحديد أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم (04) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	العينة	المستوى التعليمي
10%	6	ثانوي
20%	12	معهد التكوين التكنولوجي
70%	42	جامعي
100%	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول ان نسبة المتحصلين على مستوى ثانوي قدرت ب (10 %) ، اما نسبة المتحصلين على مستوى معهد التكوين التكنولوجي بلغت (20%) ، في حين قدرت نسبة المتحصلين على مستوى جامعي ب (70%)

أدوات جمع البيانات :

مقياس العدالة التنظيمية :

تم الاعتماد على مقياس العدالة التنظيمية من طرف الدكتور عثمان حمود الخضر و د . هشام فتحي جاد الرب (2019) ، ويتكون هذا المقياس من (17) بند موزعة على 4 ابعاد ، يتم الاجابة عليها وفق سلم ليكارت الخماسي .

الجدول رقم (05) يوضح أبعاد العدالة التنظيمية والبنود التي تقيسها

البنود التي تقيسها	أبعاد العدالة التنظيمية
5-4-3-2-1	العدالة التوزيعية
9-8-7-6	العدالة التعاملية
13-12-11-10	العدالة الإجرائية
17-16-15-14	العدالة المعلوماتية

كانت كل بنود المقياس ايجابية ، وتم الاجابة عليها وفق سلم ليكارت ، كالآتي:

الجدول رقم (06) يوضح إجابة بدائل مقياس العدالة التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

الخصائص السيكومترية لمقياس العدالة التنظيمية :

1.1 الصدق:

1.1 صدق الاتساق الداخلي:

قد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الأبعاد الأربعة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 22 ، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور

جدول رقم (07) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعد العدالة

التوزيعية

الاتساق الداخلي		الفقرات
Sig	" ر "	
0.00	**0.51	يتناسب راتي مع الجهد الذي أبذله
0.00	**0.75	تناسب امتيازاتي الوظيفية مع المسؤوليات المكلف بها
0.00	**0.79	تناسب امتيازاتي الوظيفية مع ساعات عملي
0.00	**0.79	تناسب امتيازاتي الوظيفية مع الصعوبات التي تواجهني
0.00	**0.76	تناسب امتيازاتي الوظيفية مع ضغوط العمل التي أواجهها

**دال عند 0.01 ، * دال عند 0.05

من خلال نتائج الجدول السابق نجد ان جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات البعد الاول والدرجة الكلية للبعد الاول دالة احصائيا عند مستوى 0.01 حيث كان الحد الادنى لمعاملات الارتباط (0.51**) والحد الاعلى (0.79**)،وعليه فان جميع فقرات البعد الأول متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للبعد الأول، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول

الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد عدالة الاجراءات

الاتساق الداخلي		الفقرات
Sig	" ر "	
0.01	**0.57	تمنح لي الفرصة للتظلم من أي قرار أو إجراء أضر بي
0.00	**0.72	لدي الفرصة للتأثير على أي قرار أو إجراء ما يخصني قبل صدوره
0.00	**0.83	تتخذ القرارات والإجراءات الخاصة بي بناء على معلومات دقيقة
0.00	**0.78	تطبق القرارات والإجراءات على الجميع دون تمييز

**دال عند 0.01 ، * دال عند 0.05

من خلال نتائج الجدول السابق نجد ان جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد الثاني دالة احصائيا عند مستوى 0.01 حيث كان الحد الادنى لمعاملات الارتباط (0.57**) والحد الاعلى (0.83**)

جدول رقم (09) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لبعدها عدالة التعاملات

الاتساق الداخلي		الفقرات
Sig	" ر "	
0.00	**0.76	يحترم مسؤولي حقوقي الوظيفية والانسانية
0.00	**0.89	يعاملني مسؤولي بلطف وأدب
0.00	**0.94	يعاملني مسؤولي بكل صدق وأمانة
0.00	**0.91	يعامل مسؤولي جميع موظفيه على قدر المساواة

من خلال نتائج الجدول السابق نجد ان جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد الثالث دالة احصائيا عند مستوى 0.01 حيث كان الحد الادنى لمعاملات الارتباط (0.76 **) والحد الاعلى (0.94 **)

جدول رقم (10) معاملات الارتباط لبعدها العدالة المعلوماتية

الاتساق الداخلي		الفقرات
Sig	" ر "	
0.00	**0.78	تصلي توضيحات مسؤولي حول أي إجراء متصل بعلمي في الوقت المناسب
0.00	**0.77	يمكنني الوصول للمعلومة المتصلة بعلمي بيسر.
0.00	**0.82	المعلومات المتصلة بالعمل متاحة لجميع الموظفين
0.00	**0.76	يوضح لي المدير مبررات القرار المتعلق بوظيفتي

من خلال نتائج الجدول السابق نجد ان جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد الرابع دالة احصائيا عند مستوى 0.01 حيث كان الحد الادنى لمعاملات الارتباط (0.76 **) والحد الاعلى (0.82 **)

الصدق الذاتي:

ويمثل الجدر التريبي للثبات والذي يمثل (0.86)، بينما نجد ان الصدق الذاتي قدر ب(0.92)، وعليه نستنتج ان الاداة صادقة ويمكن الاعتماد عليها.

الثبات:

ويقصد بالثبات أن يعطي نفس النتائج أو مقارنة إذا طبق أكثر من مرة في الظروف المماثلة. يعتبر الثبات شرطاً أساسياً لقياس أي أداة حيث تم حساب ثبات الاستبيان عن طريق برنامج "spss"

ثبات التجزئة النصفية:

تعتمد التجزئة النصفية لحساب الثبات على تجزئة الاختبار إلى جزئين الجزء الأول يتكون من العبارات الفردية والجزء الثاني يتكون من العبارات الزوجية، وبالإعتماد على نتائج العينة الاستطلاعية كانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (12) يوضح قيمة معامل الارتباط للتجزئة النصفية لحساب الثبات

المتغير	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل	مستوى الدلالة عند درجة الحرية
إدراك العدالة التنظيمية	0.83	0.90	0.05

من خلال الجدول يتضح أن معامل الارتباط بين الفقرة الفردية والزوجية قدر ب(0.83) قبل تعديله وبعد تعديله بمعادلة سبيرمان براون قدر ب(0.90) وعليه الأداة تتمتع بقدر عال من الثبات.

معامل ألفا كرونباغ

الجدول رقم (11) يوضح معامل ألفا كرونباغ لقياس ثبات مقياس ادراك العدالة التنظيمية

الابعاد	عدد الفقرات	قيمة الثبات
عدالة التوزيع	5	0.78
عدالة الاجراءات	4	0.70
عدالة التعاملات	4	0.90
عدالة المعلوماتية	4	0.79
الثبات العام للاستبيان	17	0.86

من خلال الجدول نلاحظ أن ثبات الفاكروبناغ لمقياس ادراك العدالة التنظيمية قدر بقيمة (0.86) مما يدل على أن مقياس إدراك العدالة التنظيمية ثابت ويمكن الإعتماد عليه.

إستبيان إدارة الصراع التنظيمي:

تم الإعتماد على مقياس إدارة الصراع التنظيمي من طرف الباحث سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة ،رسالة دكتوراه الفلسفة في الادارة التربوية (2007) ، والتي طبقت على بيئة السعودية حيث بلغ ثبات الأداة (0.92) ويتكون من (45) بند موزعة على ستة أساليب ، وكانت كل فقرات الإستبيان موجبة ، ولالإجابة عن فقرات الأداة تم الإعتماد على مقياس (Likert) الخماسي كما يلي دائماً (5) غالباً (4) أحياناً (3) نادراً (2) أبداً(1).

الجدول رقم (13) يوضح أساليب إدارة الصراع التنظيمي والبنود التي تقيسها

البنود التي تقيسها	أساليب إدارة الصراع التنظيمي
8-7-6-5-4-3-2-1	أسلوب التعاون
15-14-13-12-11-10-9	أسلوب استخدام السلطة
21-20-19-18-17-16	أسلوب الوسط
27-26-25-24-23-22	أسلوب المجاملة
37-36-35-34-33-32-31-30-29-28	أسلوب التجنب
45-44-43-42-41-40-39-38	أسلوب اللجوء الى ادارة التربية والتعليم

وكانت كل بنود المقياس ايجابية ، وتم الاجابة عليها وفق سلم ليكارت ، كالاتي:

الجدول رقم (14) يوضح إجابة بدائل استبيان إدارة الصراع

ابدأ	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4	5

صدق الاتساق الداخلي:

جدول رقم (15) يوضح الإتساق الداخلي لأسلوب التعاون

الاتساق الداخلي		الفقرات
Sig	" ر "	
0.00	0.79	يستخدم طرائق متنوعة أراها صالحة لتقريب وجهات نظر المعلمين المتخصصين.
0.00	0.69	يجمع بين أفكاره وأفكار الآخرين للوصول إلى حل مناسب لخفض مستوى التنافر والاختلاف بين المعلمين
0.00	0.82	يعمل على تهيئة مناخ يسوده روح التعاون لحل بوادر نشوء الصراع داخل المدرسة
0.26	0.21	يلجأ إلى الاستشارات العلمية من المتخصصين للتوصل إلى أفضل الحلول منذ بداية تطور مشكلات الصراع .
0.00	**0.72	يبحث مشكلات الصراع بين المعلمين مظهراً اهتماماً وتفهماً متساويين بين وجهات نظر أطراف النزاع
0.00	**0.64	يدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع مع الأطراف المتصارعة
0.00	**0.82	يناقش كل مشكلة على حده مع المعلمين بهدف التوصل إلى حل مرضٍ للجميع
0.00	**0.72	يقوم بتنظيم وإدارة اجتماعات لمناقشة الصراع بين أطراف الصراع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق نجد ان جميع معاملات الارتباط لبيسون بين فقرات البعد الاول والدرجة الكلية للبعد الاول دالة احصائيا عند مستوى 0.01 ماعدا الفقرة الرابعة فهي غير دالة عند مستوى (0.26) حيث كان الحد الادنى لمعاملات الارتباط (0.21) والحد الاعلى (0.82)**

جدول رقم (16) يوضح الإتساق الداخلي لأسلوب استخدام السلطة

الاتساق الداخلي		الفقرات
Sig	" ر "	
0.03	*0.52	يتبع اللوائح التنظيمية والصلاحيات الممنوحة له في إدارة الصراع .
0.07	0.32	ينذر باستخدام الإجراءات القانونية لحسم الصراع إذا لم يوافق أطراف الخصام على الجلوس معاً وحل الصراع بينهم ذاتياً .
0.00	**0.76	يمارس بعض الضغوط على أطراف الصراع أثناء جلسات النقاش
0.00	**0.68	يحاول ممارسة أشكال من الضغوط على المتخاصمين بهدف الحصول على تنازلات تؤدي إلى إنهاء الصراع .
0.00	**0.68	يمارس الضغوط على أطراف الصراع لإجبارهم على قبول وجهة نظره لحل الصراع
0.03	*0.39	لا يهتم كثيراً بمشاعر الآخرين أو الحاجات الشخصية لأطراف الصراع
0.00	**0.57	يضع مصلحة العمل في سلم الأولويات في سبيل حل الصراع

من خلال نتائج الجدول السابق نجد ان جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد الثاني دالة احصائياً عند مستوى 0.01 حيث كان الحد الادنى لمعاملات الارتباط (0.32) والحد الاعلى (**0.68)

الجدول رقم (17) يوضح الإتساق الداخلي لاسلوب الوسط

الاتساق الداخلي		الفقرات
Sig	" ر "	
0.00	**0.83	يحاول التوصل إلى حل وسط فيه تسوية ، ترضي أطراف الصراع إلى حد كبير
0.00	**0.61	يبين لكل الأطراف المنطق والفوائد من الحلول التي يراها في كل مشكلات الصراع التي قد تنشأ في المدرسة
0.00	**0.68	يحث جميع الأطراف على تقديم تنازلات
0.00	0.87**	يستخدم أسلوب المرونة في الأخذ والعطاء
0.00	**0.88	يقترح وجهات نظر متعددة تشمل حلولاً وبدائل تساعد في النهاية على تقريب وجهات النظر .
0.00	**0.80	يسعى لتحقيق بعض رغبات أطراف الصراع قدر الإمكان على أن يكون الحل مرضياً لجميع الأطراف .

من خلال نتائج الجدول السابق نجد ان جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد الثالث دالة احصائياً عند مستوى 0.01 حيث كان الحد الادنى لمعاملات الارتباط (0.61 **) والحد الاعلى (0.88 **)

جدول رقم (18) يوضح الإتساق الداخلي لاسلوب المجاملة

الاتساق الداخلي		الفقرات
Sig	" ر "	
0.03	*0.38	يحاول المحافظة على العلاقة الجيدة مع جميع أطراف الصراع مظهرا تعاطفا وتفهما لموقف كل طرف
0.00	**0.73	يحاول تهدئة مشاعر جميع أطراف الصراع بالوسائل الممكنة سعياً لخفض حدة الصراع .
0.00	**0.69	يستخدم العبارات المهذبة التي تساعد على ضبط النفس أثناء مواجهة السلوك الناتج عن تصاعد تيرة الصراع .
0.00	**0.47	قد يجامل على حساب مصلحة العمل
0.05	**0.49	يظهر درجة من التقدير لبعض الآراء التي يناقشها أطراف الصراع واهتمامه بنقاط الاتفاق متغاضيا عن نقاط الاختلاف
0.00	**0.78	يبدل جهداً كبيراً في التقريب بين الآراء والتوازن في تحقيق الرغبات بين الأطراف

من خلال نتائج الجدول نجد ان اغلب معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد الرابع دالة احصائيا عند مستوى 0.01 و 0.05 حيث كان الحد الادنى لمعاملات الارتباط (0.38 *) والحد الاعلى (0.78 **).

جدول رقم (19) يوضح الإتساق الداخلي لاسلوبالتجنب

الاتساق الداخلي		الفقرات
Sig	" ر "	
0.02	*0.42	يتجاهل الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً
0.00	**0.73	يعتبر حل الصراع مضيعة للوقت والجهد وخارجاً عن صلاحياته الإدارية
0.00	**0.62	ينسحب عند مواجهة قضايا الصراع متجنباً التعامل معها بأي شكل
0.00	**0.66	يؤجل الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالموضوعات الخلافية مهما تكن مهمة أو ملحة
0.00	**0.45	يؤجل قضايا الصراع لحين توفر الوقت الكافي للتفكير فيها
0.00	**0.78	يتترك مشكلة الصراع للأطراف المختلفة لتجد لها حلا
0.00	**0.60	يحاول تخفيف حدة الصراع بإهمالها أو تجاهلها.
0.00	**0.72	يتجنب التدخل لحل الخلافات ويقلل من شأنها
0.04	*0.76	يحاول عدم البت في حل أو معالجة مظاهر الصراع وتأجيلها إلى مالا نهاية
0.04	*0.36	يستخدم إجراءات وأساليب سلوكية متنوعة لتجنب الصراعات والتورط في إدارتها

من خلال نتائج الجدول نجد ان اغلب معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات البعد الخامس والدرجة الكلية للبعد الخامس دالة احصائياً عند مستوى 0.01 حيث كان الحد الادنى لمعاملات الارتباط (0.36 *) والحد الاعلى (0.78 **)

جدول رقم (20) يوضح الإتساق الداخلي لاسلوب اللجوء الى ادارة التربية والتعليم

الاتساق الداخلي		الفقرات
Sig	" ر "	
0.01	**0.58	يحيل مشكلات الصراع بين المعلمين إلى المسؤولين في إدارة التربية والتعليم .
0.00	**0.75	يحيل موضوع الصراع بعد عدم الوصول للحل للمختص لإجراء اللازم حيال ذلك
0.00	**0.85	يطلب من المختص الحضور و التدخل لحل القائم بتدخل منه
0.00	**0.74	يطلب من المختص الحضور والتدخل لحل الصراع القائم دون تدخل منه .
0.00	**0.83	يتعاون مع المختص عند حضوره لحل الصراع القائم .
0.00	**0.84	ينسق مع المختص للوصول لحل الصراع القائم .
0.00	**0.76	يقوم بمتابعة موضوع الصراع لدى المختص للإطلاع أولاً بأول على الحل المناسب ويبيدي رأيه حيال ذلك .
0.00	**0.51	يتابع موضوع الصراع لدى المختص للإطلاع فقط دون تدخل منه .

نلاحظ من خلال الجدول نجد ان جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات البعد السادس والدرجة الكلية للبعد السادس دالة احصائيا عند مستوى 0.01 و 0.05 حيث كان الحد الادنى لمعاملات الارتباط (0.51 *) والحد الاعلى (0.85 **)

الصدق الذاتي :

ويمثل الجذر التربيع ل ثبات معامل الفاكرونباغ ، والذي بلغ نسبة 0.90، حيث نجد ان الصدق الذاتي قدر ب(0.94)، وعليه نستنتج أن استبيان ادارة الصراع التنظيمي ثابت ويمكن الاعتماد عليه.

الثبات:

ثبات التجزئة النصفية :

جدول رقم (21) يوضح قيمة معامل الارتباط للتجزئة النصفية لحساب الثبات

المتغير	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل	مستوى الدلالة عند درجة الحرية
إدارة الصراع التنظيمي	0.92	0.96	0.05

من خلال الجدول يتضح أن معامل الارتباط بين الفقرة الفردية والزوجية قدر ب(0.92) قبل تعديله وبعد تعديله بمعادلة سبيرمان براون قدر ب(0.96) وعليه فالأداة تتمتع بقدر عال من الثبات .

معامل ثبات الفاكرونباغ:

جدول رقم (22) يوضح أبعاد وفقرات وثبات إستبيان إدارة الصراع التنظيمي

الابعاد	عدد الفقرات	قيمة الثبات
أسلوب التعاون	8	0.82
أسلوب استخدام السلطة	7	0.63
أسلوب الوسط	6	0.86
أسلوب المجاملة	4	0.61
أسلوب التجنب	4	0.80
أسلوب اللجوء الى ادارة التربية والتعليم	4	0.88
الثبات العام للاستبيان	45	0.90

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباغ لاستبيان ادارة الصراع التنظيمي قدر بنسبة (0.90)، بينما كانت نسبة ثبات كل بعد من ابعاد الاستبيان تتراوح ما بين (0.88) كحد اعلى و (0.61) كحد ادنى .

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في معالجة بيانات الدراسة:

- الحزمة الإحصائية spss .v.22

- النسب المئوية : لتحديد نسب استجابات أفراد عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي : لاستخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة.

- معامل ارتباط بيرسون : لتحديد مدى الصدق الداخلي لأداة الدراسة ، و الكشف عن العلاقة الارتباطية.

- معامل ألفا كرونباخ : لتحديد قيمة معامل ثبات أداة الدراسة.

- ثبات التجزئة النصفية

- الانحراف المعياري.

- إختبار T.Text لعينتين مستقلتين للبحث عن دلالة الفروق بين الذكور والإناث.

- تحليل التباين الاحادي للبحث عن دلالة الفروق بين المجموعات.

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل لإجراءات الدراسة الميدانية من حيث المنهج ، عينة الدراسة ، وكذلك الخصائص السيكمومترية ، و وصف الأدوات المستخدمة في الدراسة، والتي سمحت لنا بالوثوق في استخدامها لجمع بيانات الدراسة التي تمت معالجتها بالأساليب الإحصائية الموضحة .

الفصل الخامس .

عرض النتائج

تمهيد

عرض نتائج الفرضية الأولى

نتائج الفرضية الثانية

نتائج الفرضية الثالثة

نتائج الفرضية الرابعة

نتائج الفرضية الخامسة

نتائج الفرضية السادسة

نتائج الفرضية السابعة

نتائج الفرضية الثامنة

نتائج الفرضية التاسعة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان منهجها، وتحديد مجتمع الدراسة، وأداة الدراسة (الاستبانة) من حيث بنائها وتقنياتها، وحساب صدقها وثباتها، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الكمي لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائياً بنظام الحزم الاحصائية " spss " باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة وموازاتها أيضاً بنتائج الدراسات السابقة المتوفرة.

عرض نتائج الفرضية الاولى:

تنص الفرضية على مايلي:

توجد علاقة إرتباطية بين إدراك العدالة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمقاطعة متليلي ، بعد المعالجة الإحصائية وفق معامل الإرتباط " بيرسون " تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (23) يوضح نتائج معامل الإرتباط بين إدراك العدالة التنظيمية وإدارة الصراع

التنظيمي

معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
0.157	0.231	ادراك العدالة التنظيمية
		ادارة الصراع التنظيمي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه لا توجد علاقة إرتباطية بين إدراك العدالة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي ، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط بيرسون بين إدراك العدالة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي (0.157) عند مستوى الدلالة (0.231) ومن هنا نرفض الفرضية .

عرض نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى مدراء المؤسسات التعليمية متوسط وللتأكد من صحة الفرضية تم تحديد مستوى إدراك العدالة التنظيمية (مرتفع ، متوسط ،منخفض) و بناء على ذلك كانت النتائج ملخصة في الجدول الآتي:

جدول رقم (24) يوضح مستوى العدالة التنظيمية

المستوى	العينة	النسبة المئوية	درجة الحرية	كا مربع	الدالة الاحصائية
منخفض	5	8.33%	2	51.10	0.00
متوسط	46	77%			
مرتفع	9	15%			
المجموع	60	100%			

من خلال الجدول يتضح لنا أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية المتوسط يمثل (46) من أفراد العينة، وبلغ أكبر نسبة مئوية قدرت ب(77%)، بينما كان مستوى إدراك العدالة التنظيمية المرتفع يمثل (9) من افراد العينة بنسبة (15%)، بينما كان مستوى إدراك العدالة التنظيمية المنخفض يمثل 5 وهي أدنى قيمة من نسبة التكرارات بنسبة(8.33%)، كما يتبين لنا أن قيمة كا2 بلغت 51.10 وهي قيمة دالة احصائية عند مستوى 0.01 و 0.05، مما يدل على أن هناك فروق بين المستويات الثلاث ، ومن هنا نقبل صحة الفرضية .

عرض نتائج الفرضية الثالثة

تنص الفرضية على مايلي :

أن أسلوب التعاون من بين الأساليب الأكثر إستخداما لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمتليلي لإدارة الصراع التنظيمي

جدول رقم (25) يوضح أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الدلالة الاحصائية	Df	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	العينة	أساليب إدارة الصراع التنظيمي
0.00	59	24.40	32.70	73.33%	44	أسلوب التعاون
0.00			24.18	22%	13	أسلوب استخدام السلطة
0.00			23.81	3.33%	2	أسلوب اللجوء الى ادارة التربية و التعليم
0.098			22.75	2%	1	أسلوب التجنب
0.25			22.05	-	-	أسلوب المجاملة
0.70			20.33	-	-	أسلوب الوسط
			145.82	100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أسلوب التعاون بلغ متوسط احسابي بنسبة (32.70%) وهو دال عند مستوى الدلالة (0.00)، ويليه أسلوب استخدام السلطة بمتوسط حسابي (22.05) إلا أنه دال عند مستوى الدلالة (0.00)، ثم يليه أسلوب اللجوء إلى إدارة التربية والتعليم بمتوسط حسابي (23.81) كما أنه دال أيضا عند مستوى الدلالة (0.00)، ثم يليه أسلوب التجنب بمتوسط حسابي (22.75) عند مستوى الدلالة (0.98) وهو غير دال، ومن ثم يليه أسلوب المجاملة بمتوسط حسابي (23.81) فهو غير دال عند (0.25)، ويأتي في الأخير أسلوب الوسط بمتوسط حسابي (24.18) وبالتالي فهو غير دال عند (0.70)، مما دل ذلك أن أسلوب التعاون

يعد من الاسلوب الاكثر استعمالا في ادارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمقاطعة متليلي، وهنا نقبل الفرضية .

عرض نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية على مايلي:

وجود فروق في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف الجنس

جدول رقم (26) يوضح الفروق في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف الجنس

الجنس	العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "T"	مستوى الدلالة
ذكر	39	%65	50.77	11.65	58	-1.50	0.13
انثى	21	%35	55.10	8.41			
المجموع	60	%100					

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان نسبة الذكور بلغت (39) بنسبة (65%) بينما قدر متوسطهم الحسابي بنسبة (50.77) اما الانحراف المعياري قدر ب (11.65) ، بينما بلغت نسبة تكرار الاناث (21) بنسبة (35%) ، ومتوسط حسابي (55.10) وانحراف معياري (8.41)، بينما قدرت قيمة "T" ب (-1.50) عند مستوى الدلالة (0.13) ، وبالتالي فهي غير دالة احصائيا، ومن خلال هذه النتائج نرفض الفرضية .

عرض نتائج الفرضية الخامسة: تنص الفرضية على مايلي :

وجود فروق ذات دلالة احصائية في ادراك العدالة التنظيمية لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمقاطعة متليلي تعزى لمتغير الاقدمية ، وللتأكد من صحة الفرضية نلخص النتائج في الجدول الاتي:

جدول رقم (27) يوضح الفروق في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف الاقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة "F"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	81.953	40.97	2	0.346	0.70
داخل المجموعات	6754.23	118.49	57		
المجموع	6836.183		59		

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أن المتوسط الحسابي لإستجابات الأفراد نحو إدراكهم للعدالة التنظيمية بالنسبة لمتغير الاقدمية بين المجموعات قدر ب(40.97 %) ، بينما قدر المتوسط الحسابي داخل المجموعات ب(118.49) ، كما نجد ان قيمة "F" قدرت ب(0.349) عند مستوى الدلالة (0.70) وبالتالي فهي غير دالة احصائيا ، وعلى ضوء هذه النتائج نرفض الفرضية .

عرض نتائج الفرضية السادسة:

تنص الفرضية على مايلي :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمقاطعة متليلي تعزى لمتغير المستوى التعليمي ، وللتأكد من صحة الفرضية نلخص النتائج في الجدول الآتي:

جدول رقم (28) يوضح الفروق في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة "F"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	410.714	205.357	2	1.82	0.17 غير دالة
داخل المجموعات	6425.470	112.728	57		
المجموع	6836.183		59		

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد نحو إدراكهم للعدالة التنظيمية بالنسبة لمتغير الاقدمية بين المجموعات قدر ب(205.357 %) ، بينما قدر المتوسط الحسابي داخل المجموعات ب(112.728) ، كما نجد ان قيمة " ف " قدرت ب(1.82) عند مستوى الدلالة (0.17) وبالتالي فهي غير دالة احصائيا ، وعلى ضوء هذه النتائج نرفض الفرضية.

عرض نتائج الفرضية السابعة:

تنص الفرضية على مايلي :

وجود فروق ذات دلالة احصائية في ادارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمقاطعة متليلي تعزى لمتغير الجنس ، وللتأكد من صحة الفرضية نلخص النتائج في الجدول الاتي:

جدول رقم (29) يوضح الفروق إدارة الصراع التنظيمي باختلاف الجنس

الجنس	العينة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "T"	مستوى الدلالة
ذكر	39	65%	145.33	22.17	58	-2.30	غيردالة احصائيا
انثى	21	35%	146.48	11.73			
المجموع	60	100%					

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان نسبة الذكور بلغت (39) بنسبة (65%) بينما قدر متوسطهم الحسابي بنسبة (145.33) اما الانحراف المعياري قدر ب (22.17) ، بينما بلغت نسبة تكرار الاناث (21) بنسبة (35%) ، و متوسط حسابي (146.48) وانحراف معياري (11.73) ، بينما قدرت قيمة " T " ب (-2.30) عند مستوى الدلالة (0.82) ، وبالتالي فهي غير دالة احصائيا، ومن هنا نرفض الفرضية .

عرض نتائج الفرضية الثامنة:

تنص الفرضية على مايلي :

وجود فروق ذات دلالة احصائية في ادارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمقاطعة متليلي تعزى لمتغير الاقدمية، وللتأكد من صحة الفرضية نلخص النتائج في الجدول الاتي:

جدول رقم (30) يوضح الفروق في إدارة الصراع التنظيمي باختلاف الاقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة "F"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2128.686	1064.343	2	6.72	0.00
داخل المجموعات	19325.048	339.036	57		
المجموع	21453.733	1403.379	59		

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أن نسبة إستجابات الأفراد نحو أساليب ادارة الصراع التنظيمي بالنسبة لمتغير الاقدمية بين المجموعات قدرت ب (2128.686)، بينما كان المتوسط الحسابي داخل المجموعات بنسبة (19325.048) ، كما نجد ان قيمة "F" قدرت ب(6.72) عند مستوى الدلالة (0.002) وبالتالي فهي دالة احصائيا ، ومن هنا نقبل الفرضية.

عرض نتائج الفرضية التاسعة:

تنص الفرضية إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في إدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية وللتأكد من صحة الفرضية نلخص النتائج في الجدول الآتي:

الجدول رقم (31) يوضح الفروق في إدارة الصراع التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة "F"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2128.68	1064.343	2	3.139	
داخل المجموعات	19325.04	339.036	57	3.139	0.05 دالة احصائيا
المجموع	21453.33	140.379	59		

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أن نسبة إستجابات الأفراد نحو أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي بين المجموعات ، كما نجد ان قيمة " F " قدرت ب(3.13) عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دالة احصائيا ، وعلى ضوء هذه النتائج نقبل الفرضية.

- مناقشة وتفسير الفرضية الأولى
- مناقشة وتفسير الفرضية الثانية
- مناقشة وتفسير الفرضية الثالثة
- مناقشة وتفسير الفرضية الرابعة
- مناقشة وتفسير الفرضية الخامسة
- مناقشة وتفسير الفرضية السادسة
- مناقشة وتفسير الفرضية الثامنة
- مناقشة وتفسير الفرضية التاسعة

تفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى إلى مايلي: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدراك العدالة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي لدى مدرء المؤسسات التعليمية بمقاطعة متليلي .

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (19) أنه لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدراك العدالة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي لدى مدرء المؤسسات التعليمية بمقاطعة متليلي، مما يدل ذلك على أن حدوث أي تغيير في إدراك العدالة التنظيمية لا يؤثر إطلاقاً على إدارة الصراع التنظيمي، كما أن ادارة الصراع لا تؤثر في إدراك مديري المؤسسات التعليمية لمستوى العدالة التنظيمية، كما نجد أن ادارة الصراع مرتبطة بأسلوب التعاون، فإذا كان المدير يدرك ان المسؤول المباشر عليه يتسلط عليه مثل مدير التربية أو المفتش يطبق عليه سلطة ديكتاتورية، لكن اذا كانت لديه امكانية اسلوب التعاون قد يستطيع ان يغير هذه المعاملة، بمعنى قد لا تؤثر في امكانية ادارته للصراع التنظيمي حيث يقوم مدير المدرسة بجهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة و طرح بدائل الحل و مناقشتها مع هذه الأطراف حتى يتم علاج الأمر، موضوع الصراع، علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع، بعد إتاحة الفرصة لأطراف الصراع بقدر متساوي لعرض وجهات نظرها، و بحث الاختلافات بينهما، بغض النظر عن فكرة من هو المخطئ و من كان على صواب، و ينصب النقاش على تحديد المشكلة و تحليلها. و أسلوب التعاون يهيئ مكسباً لكل أطراف الصراع، لأن التعاون في حل الصراع يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل لجميع الأطراف. و يسعى المدير من خلال هذا الأسلوب إلى تدعيم اعتقاد أطراف الصراع بأن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة أو مستقلة عن بعضها، و يدفع هذا الاعتقاد أطراف الصراع إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة و وضوح، و من الأشياء المهمة لنجاح هذا الأسلوب قدرة المدير على التدخل في الوقت المناسب و يحتاج هذا الأسلوب إلى جهد كبير من أجل إنجاحه، و لأنه يحتاج إلى تكامل كبير في وجهات النظر بالمشاركة وتتميز بالصراحة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن إستعمال أسلوب التعاون في إدارة الصراع ينفي جميع المدركات .

كما تفرض إدارة الصراع التنظيمي على المدير إستخدام إجراءات تنظيمية، وذلك في حالة ما إذا لم يتم حل هذا الصراع، وذلك من خلال إستخدام السلطة وإلا يضطر الى إستخدام أسلوب اللجوء إلى إدارة التربية والتعليم. (النملة، 2007: 38)

تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (فرج، 2007) التي أشارت إلى عدم وجود تأثير للصراع التنظيمي على عدالة المكافآت لدى مستشفيات جامعة شمس، وفي هذا السياق أشار (الخرشوم، 2010) بعدم وجود أثر معنوي لعدالة التعاملات على صراع الدور، كما تتفق جزئياً مع دراسة (حجاج، 2013) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين الصراع التنظيمي وعدالة التوزيع لدى موظفي مديرية التربية والتعليم بمعنى أن رفع مستوى الصراع التنظيمي لا يؤثر على عدالة الأجور والمكافآت حيث أن الزيادة والنقصان في الرواتب يعود الى جهات أعلى من مديرية التربية والتعليم.

وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة رحيم (Rahim، 2000) والتي توصلت الى أهم النتائج : أن العدالة الإجرائية و التوزيعية والتعاملات لها تأثير إيجابي واضح في أساليب إدارة الصراع (التعاون، المساومة، التجنب) وبشكل أكبر مع الأسلوب التكاملي في إدارة الصراع. بينما ترتبط عدالة التوزيع إيجابياً مع أسلوب التجنب في إدارة الصراع ، كما تبين في دراسة لي (LEE،2000) التي توصلت إلى أن هناك دوراً رئيسياً للعدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية في العلاقات التبادلية القائمة بين الرئيس والمرؤوسين، وأن العدالة الاجرائية لها دور في إحلال أسلوب إدارة النزاع من خلال المساومة ، في حين أن العدالة التوزيعية أدت إلى تفضيل أسلوب إدارة النزاع من خلال التجنب. (معمرى، 2014 : 25) وبينت دراسة (tatum and eberlin،2008) أن المدير الذي يمتلك حساسية نحو العدالة التنظيمية يفضل أسلوب التعاون لحل الصراع بينما يفضل المدير الذي لا يمتلك حساسية العدالة التنظيمية إستخدام أسلوب السيطرة، وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (السبعي، 2012) التي توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائية بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها وبين درجات ممارسة كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي باستثناء أسلوب الإجبار، وتختلف دراسة (رفاعي، 2009) التي توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية عكسية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية

ومستويات الصراع، كما بينت دراسة (حجاج، 2013) من خلال النتائج إلى وجود علاقة عكسية بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية التربية و التعليم في غزة.(بتصرف)

و توصلت دراسة (chen،2006) الى وجود علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الصينية ، كما اختلفت بشكل جزئي مع دراسة المدهون (2012)، التي أشارت إلى وجود علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.(حجاج، 2013: 145) .

تفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن مستوى إدراك مدراء المؤسسات التعليمية للعدالة التنظيمية متوسط .

من خلال النتائج المبينة في الجدول(20) تبين صحة هذه الفرضية ، إذ أثبتت النتائج أن معظم مدراء المؤسسات التعليمية كان تقييمهم للعدالة متوسط، وحسب تصور الباحثة فان العدالة التنظيمية تنطوي على أساس التعاملات والتي تعتبر كوسيلة للثقة بين المدير ومروؤوسيه ، فأغلبية عينة الدراسة ترى بأن العلاقات مع الإدارة هي محور العملية التفاعلية والانسجام بين المدير ومروؤوسيه في إطار التعاملات في المؤسسات التعليمية ، كما يرتبط مفهوم العدالة التنظيمية لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمدى إدراكهم لعمليات المقارنة التي قد تكون على أساس العدالة التوزيعية مثل الأجور ، ونظام الحوافز ، والترقيات، أو تكون على أساس التطابق بينه وبين المجهودات المبذولة أي العدالة المعلوماتية ، وهذا ما أكدته نظرية المساواة لآدمز حيث تستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله، بالإضافة إلى الإدراك والتصور الذهني للمدير عن العدالة بأبعادها اتجاه الإدارة التربوية والمبينة على أساس قيمي وأخلاقي نابع من الثقافة التنظيمية والتي تكون المشاعر الوظيفية للمدير إتجاه الإدارة وعلاقته بالمؤسسة التعليمية، وهذا ما يتوافق مع إتجاه (عريشة، 1994) حيث يرى أن الإحساس بالعدالة التنظيمية يرتبط بزيادة العوائد

الوظيفية على الفرد، وهذا ما يؤكده (نعموني، 2006) أن إدراك العدالة يتحدد من خلال الجانب المادي لدى عمال قطاع المحروقات بالجزائر، حيث يرتبط الإدراك بالمقارنة المستمرة للأجور والحوافز التي يحصل عليها العمال بالعمال من الشركات الأجنبية يتحدد من خلالها الشعور بقيم العدالة التنظيمية. (معمر، 2014: 167)

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (حواس، 2003) حيث أوضحت أن هناك مستوى متوسط من العدالة التنظيمية لدى عمال البنوك التجارية بمحافظة القاهرة، إذ أن يمكن تنمية إحساس العمال بالعدالة التنظيمية من خلال زيادة ثقة المرؤوسين في الإدارة، وبيضيف (القطاونة، 2003) من خلال دراسته إلى أن درجة إدراك العاملين في الدوائر الإدارية بمراكز محافظات الكرك، الطفيلة، معان) كانت متوسطة، ومن خلال نتائج دراسة (المعاينة، 2005) تبين أن هناك مستوى متوسط لإدراك معلمي المدارس الثانوية بالأردن للعدالة التنظيمية، ويرجع ذلك لعدم توفر قيادات مؤهلة تتميز بالكفاءة والموضوعية بدرجة عالية، وكذا المركزية الشديدة التي يتبعها غالبية المديرين في إدارة شؤون مدارسهم واتخاذ القرارات دون الإلتزام بجمع المعلومات، دون إتاحة الفرصة للمعلمين بمناقشة القرارات وتطبيقها بشكل متحيز، وتوصلت دراسة (علوان، 2007) إلى أن هناك درجة متوسطة للإحساس بالعدالة التنظيمية في أوساط العاملين بالمجمع الإداري بمدينة سرت الليبية، كما نجد دراسة (البشابشة، 2008) توصلت إلى أن تصورات العمال في المؤسسات العامة الأردنية كانت في المتوسط، ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار مدى العلاقات السائدة بين العاملين و مدراءهم، وذلك من خلال المعاملة بكل ود واحترام وكرامة، مع مراعاة المدير بحاجات العمال الشخصية، و الإلتزام بحقوقهم الوظيفية لتحقيق العدالة، وذلك من خلال وضع معايير عادلة بعيدا عن العلاقات الشخصية، ومنح الفرصة ومكافأة العمال وفقا لأدائهم، فالعدالة ذات إمتداد نفسي ومعنوي وأخلاقي مرسخ في نفسية العمال كما ويمكن إرجاع ذلك إلى شعور العمال بالتوافق النفسي والتنظيمي إزاء المهام التي يؤدونها، وما يترتب على ذلك من توزيع المهام والأعباء في ضوء قدراتهم الأدائية، لأن العدالة التنظيمية وبمختلف أبعادها ذات أصول قيمية ونفسية بالإضافة إلى أصولها القانونية والوضعية، مما يجعلها واسعة الإمتداد في الإدراك والشعور. وتتفق كذلك نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العميان، السعودي، 2009) التي أكدت نتائجها على أن هناك مستوى إدراك متوسط لدى العاملين في الوزارات الأردنية، وأشارت دراسة (أبو جاسر، 2010) أن العدالة التنظيمية كانت

بدرجة متوسطة لدى العاملين بالوزارات الفلسطينية، كما أثبتت دراسة (الحميدي، 2012) التي توصلت إلى أن إدراك معلمات المدارس الثانوية بمحافظة جده كان متوسطاً.

كما تتفق الدراسة مع ما توصل إليه دراسة (حجاج، 2012) في أن هناك مستوى إدراك متوسط للعدالة التنظيمية لدى عمال شركة توزيع كهرباء بمحافظات غزة .

وتوصلت دراسة (السبعي، 2012) أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية (بأبعادها) كان متوسطاً ، كما توصلت دراسة (معمر، 2014) إلى مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى أستاذة التعليم الثانوي متوسط.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (محارمة، 2000) في أن هناك إحساس متدني للشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي (الكرك، الطفيلة) ويعتقد أن العوامل التي تؤدي إلى تدني شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية تتمثل في عدم توافر قيادات إدارية مؤهلة تتميز بالكفاءة والموضوعية والوضوح، إلى جانب ذلك عدم وجود نظام للرواتب يراعي الأعباء الوظيفية ومتطلبات حياتهم، إضافة إلى غياب الأجواء التنظيمية التي تسمح بالمشاركة وتميز بالصراحة، وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة (حامد، 2003) والتي توصلت إلى أن تصورات عينة الدراسة للعدالة التنظيمية كانت بدرجة مرتفعة، كما وتختلف دراسة (أبو ندا، 2007) التي توصلت إلى أن هناك شعور متدني لدى عمال الوزارات الفلسطينية بغزة، حيث ترى أن ذلك راجع إلى وجود خلل في نظام الحوافز والامتيازات، إضافة إلى خلل في السياسة التنظيمية مع غياب نظام داخلي يشمل القوانين واللوائح الداخلية، بحيث تسيطر العلاقات الشخصية وتأثيرها على المكانة الوظيفية، وعدم إشراك الموظفين في صنع القرارات. وبينت نتائج دراسة (الفضلي، 2007) أن هناك إحساس متدني للعدالة التنظيمية، كما وتوصلت دراسة (وادي، 2007) إلى وجود عدالة تنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ولكنها بمستويات ضعيفة، وأشار (Yilmaz، 2009) إلى أن هناك إدراكاً موجباً للعدالة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية بتركيا، كما تبين في دراسة (Al-zubi، 2010) أن هناك اتجاه سلبي نحو العدالة التنظيمية، وأظهرت دراسة (الحميدي، 2011) بأن مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جده يتمتعن بدرجة عالية من ممارسة للعدالة التنظيمية، ومن خلال نتائج دراسة (أبو تايه، 2012) تبين أن إحساس العمال بالعدالة التنظيمية في مراكز الوزارات

الحكومية بالأردن كان فوق المتوسط، وذلك نتيجة خضوع مخرجات العمل كالأعباء الوظيفية والرواتب إلى قوانين وأنظمة تطبق على جميع الموظفين دون استثناء ، حيث تحكم أنظمة الخدمة المدنية .

إضافة إلى قدرة المدراء على شرح مبررات القرارات التي يتخذونها بشكل مناسب ، والقدرة على الربط بين اتخاذ القرارات ومراعاة مشاعر الموظفين المتأثرين بتلك القرارات.

وتضيف الباحثة من خلال نتائج العديد من الدراسات أن شعور مدراء المؤسسات التعليمية و إحساسهم بالعدالة التنظيمية يتحدد من خلال الإجراءات العادلة في إطار التعامل، التقييم، اتخاذ القرارات، الثقة، الحوافز، إضافة إلى توفر مناخ تنظيمي، ويرى (Greenberg and Lind,2000) أن إدراك العمال للعدالة التنظيمية يرتبط بجملة من المبادئ تؤثر على سلوك الأفراد على أساسها تتحدد طبيعة علاقتهم بالمنظمة، وتعد شرطاً ضرورياً لإدراكهم للعدالة التنظيمية وتتمثل في وجود اتساق للأسلوب القيادي الذي بدوره يحدد قرارات تكون موضوعية، وتكون خالية من التمييز أو التحيز، وأن يتم التعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة وأمانة، وأن يتم إعطاء الموظفين الحق في الاعتراض، مع ضرورة تصحيح الخلل أو القرارات من قبل الإدارة ، وأن يكون للموظفين دور في صنع القرارات الوظيفية وذلك من خلال وجود ممثلين عنهم في الإدارة، ويجب أن تعكس عملية صنع القرار القيم الأخلاقية للموظفين. (معمرى، 2014: 172)

تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية: أن اسلوب التعاون من بين الأساليب الأكثر إستعمالاً في إدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمقاطعة متليلى .

من خلال نتائج الجدول رقم (20) نجد أن الفرضية تحققت ، مما يدل على أن أسلوب التعاون هو الأكثر إستعمالاً من طرف المدراء المؤسسات التعليمية بالنسبة لإدارة الصراع التنظيمي، مما يلاحظ أن اسلوب التعاون يؤثر على فاعلية الصراع التنظيمي، إذ نلاحظ أن مدراء المؤسسات التعليمية أكثر اهتماماً بالتعاون مع أطراف الصراع لإيجاد أفضل الحلول للمشكلة ،وتهيئة المناخ الملائم لحل المشكلة ، أكثر من اهتمامهم بتعزيز الآراء المشتركة بين أطراف الصراع ، وهذا ما يؤكد نموذج توماس وكلمان ، حيث يشغل بعد التعاون حيزاً كبيراً في نموذجهم ، فالتعاون يكون مع الحزم واللاحزم بشكل كلي أو جزئي حيث أن معظم أساليب إدارة الصراع التنظيمي تشمل على التعاون ،

ولهذا نجد أن جُلَّ مدراء المؤسسات التعليمية يميلون إلى أسلوب التعاون، و تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Mcintyre,1993) التي توصلت إلى أن المديرين يستخدمون أسلوب التعاون والتوفيق والاسترضاء بشكل كبير وذلك ومن وجهة نظر المدراء والمديرون يستخدمون أسلوب المنافسة والتجنب أكثر من المديرين اللواتي يستخدمون أسلوب الاسترضاء أكثر من المديرين وذلك من وجهة نظر المرؤوسين، وتتفق مع دراسة (Nowakowski,1995) والتي توصلت إلى نتيجة أن الذكور أكثر استخداماً لأسلوب التعاون والتوفيق بينما الإناث أكثر استخداماً لأسلوب المنافسة.

كما بينت دراسة (المهدي، 2000) أسلوب التعاون هو الذي يعمل على نمو العلاقات الإنسانية بين الأفراد المتصارعة داخل المدرسة هو الأسلوب الأمثل لتطبيق واستخدام إستراتيجية المواجهة. وتوصلت دراسة (Henkin & cistone& Dee,2000) إلى أن ممارسة مديري وكالة الغوث بمحافظات غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع المختلفة مرتبة تنازلياً (إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية التنازل ، إستراتيجية التنافس، التجنب)

وأثبتت نتائج دراسة (قطن، 2001) التي تبين فيها أن ترتيب أساليب إدارة الصراع من حيث استخدامها هي كما يلي أسلوب (التعاون، الحل الوسط، المجاملة، استخدام السلطة، أسلوب الرفع إلى جهة عليا، التجنب)، و نجد دراسة (عويس، 2002) توصلت إلى أن أكثر الاستراتيجيات شيوعاً هي وحسب الترتيب (التسوية، المشاركة، التجنب، المجاملة، الجزم) ، وأشارت نتائج دراسة (حريم، 2003) إلى ميل عينة الدراسة إلى استخدام أساليب إدارة الصراع التالية بالترتيب التعاون فالمساومة فالإجبار فالتهرب فالتنازل ، كما تتفق الدراسة مع دراسة كل من الرويلي (2004)، دراسة (العتيبي، 2006) التي توصلتا إلى أن إستراتيجية التعاون هي الأكثر استخداماً وشيوعاً. كما أكدت نتائج دراسة (النملة، 2007) التي توصلت إلى مايلي :يعد أسلوب التعاون هو الأسلوب الأكثر استخداماً من قبل مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية ، يليه أسلوب الحل الوسط ، حيث يستخدم مديرو المدارس الثانوية هذين الأسلوبين بدرجة عالية . و جاء أسلوب المجاملة في المرتبة الثالثة ، يليه أسلوب استخدام السلطة. و أما أسلوب اللجوء إلى إدارة التربية و التعليم فيأتي بالمرتبة الخامسة ، و يأتي أسلوب التجنب في المرتبة السادسة وهي المرتبة الأخيرة بينما تمارس الأساليب التالية : المجاملة ، استخدام السلطة ، اللجوء إلى إدارة التربية و التعليم ، التجنب بدرجة متوسطة من قبل مديري المدارس الثانوية ، كما أنه لا يوجد أسلوب من أساليب إدارة

الصراع التنظيمي يستخدم من قبل مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بدرجة ضعيف . وتتفق مع دراسة (الخالدي، 2008) التي توصلت إلى أن أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين وجاءت بدرجة عالية.

وتوصلت دراسة (عيسى، 2009) إلى أن إستراتيجية التعاون هي الأكثر إستخداماً من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة، وتتفق أيضا هذه الدراسة مع دراسة(القطار 2010) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن تصورات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وبالترتيب الآتي(التعاون، الحل الوسط، التجنب، المجاملة، التنافس)، وأشارت نتائج دراسة (العنزي 2010) إلى أن المديرات اللواتي يمارسن أسلوب إدارة الصراع (التعاون) بأعلى نسبة، يليها أسلوب التسوية ثم المنافسة ثم المجاملة وأخيرا التجنب ، وتتفق(العسولي، 2011) أن درجة ممارسة المديرين للاستراتيجيات المختلفة تنازلياً كالتالي : (التعاون، التسوية ، التنازل، التنافس ، التجنب)، وتوصلت دراسة (قطيشات، 2004) إلى أن الإستراتيجيات المستخدمة من الأكثر استخداماً الى الأقل استخداماً هي (التوفيق، المنافسة، التعاون، التجنب، الاسترضاء، بينما تختلف هذه الدراسة مع دراسة (الطراونة، 2008) التي ترى بأن الأسلوب الأكثر إستخدام هو أسلوب التنافس، أسلوب المجاملة، أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب التجنب ، كما تختلف دراسة (نوح، 2008) التي توصلت إلى جاء ترتيب استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع على التوالي (التجنب، التكامل، التسوية، الإرضاء، الهيمنة).

وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة (نبهان، 2009) وكان من نتائجها أن النمط السائد للمديرين و المديرين المساعدين كان النمط التملصي(التجنيبي) و التعاوني على التوالي، بينما ترى دراسة (Leonard، 1989) والتي توصلت إلى أن المدراء يميلون إلى استخدام إستراتيجية التفادي والمجاملة والحل الوسط والمديرات يستخدمن أسلوب التنافس والتعاون بدرجة أكبر وان المدراء ذوي الخبرة الطويلة يميلون إلى إستراتيجية التعاون والمنافسة. (بتصرف)

تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

انطلاقاً من النتائج المبينة في الجدول رقم (21) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، ومن وجهة نظر الباحثة فيمكن إرجاع ذلك إلى عوامل أخرى قد تؤثر في الإحساس بالعدالة التنظيمية، ونظراً لما تسعى إليه المؤسسة التعليمية دائماً في رؤيتها لمكانة المدير وضرورة تقيده بالتعليمات وقيامه بالواجبات الموكلة إليه، فالمؤسسات التعليمية تفرض مستوى محدد للمدير على أساسه يتحمل كل نتائج أداؤه الأكاديمي، وما نلاحظه في الحصول على الحوافز الوظيفية كالترقية مثلاً للحصول على منصب مفتش، والتي كانت في زمن ما للذكور فقط، فالتطور و ثقافة المجتمعات أدّت إلى غياب تلك الفوارق والذي أعطى الحق لكلي الطرفين لإمكانية التأقلم مع المحيط التربوي.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة دراسة (المعاينة، 2005) الى عدم وجود فروق في درجة ممارسة العدالة التنظيمية تعزى لمتغير للجنس، وأثبت دراسة (Yilmaz،2009) أنه لا يوجد تأثير للجنس ادراك معلمي المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية، كما وتؤكد دراسة (أبو جاسر، 2010) التي ترى أنه لا توجد فروق في مستوى ادراك العاملين للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس كما توصلت دراسة (معمرى، 2014) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، وقد توصلت دراسة (بركات، 2014) إلى عدم وجود فروق جوهرية في مستوى تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المحارمة، 2000) ودراسة (Coloski، 2003) إلى أن هناك إختلافات بين طلاب وطالبات المدارس المتوسطة حول مفهومهم للعدالة التنظيمية، وحسب دراسة ماير(2001،MAYER) تبين أن هناك فروق في مستوى العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الاناث، وذوي المؤهلات المتوسطة، وأثبتت دراسة (وادي، 2007) إلى وجود فروق في الإحساس بالعدالة التنظيمية وفقاً لمتغير الجنس، وتوصلت دراسة (أبو ندا، 2007) إلى أن هناك فروق في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية باختلاف الجنس.

وتختلف هذه الدراسة كذلك مع دراسة (البشاشة، 2008) إذ توصل الى ان هناك فروق دالة إحصائية لمستوى العدالة التنظيمية تعزى للجنس، وأن هذه الفروق كانت للذكور، ويفسر ذلك على أساس أن الذكور أكثر اطلاعا على المعلومات الخاصة بالعمل ، مما يجعلهم أكثر التزاما لتحقيق ذلك ، وأظهرت دراسة (السعود، سلطان، 2009) أنه توجد فروق بين الجنسين في الإحساس بالعدالة التنظيمية. كما تختلف دراسة (محمد، 2012) التي توصلت الى وجود فروق في مجالات (عدالة التعامل و العلاقات داخل المدرسة ، وعدالة التوزيع الكلي) تبعا لمتغير الجنس حيث كانت الفروق لصالح المعلمين الذكور كانوا الأكثر إحساسا بالعدالة التنظيمية.(بتصرف)

تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة:

نصت الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية وللتأكد من الفرضية تشير النتائج المبينة في الجدول (22) أن الفرضية لم تتحقق ، دل ذلك أن الإحساس بالعدالة التنظيمية لا يتحدد من خلال الأقدمية في الوظيفة ، وإنما على العلاقات تبادلية بين الفرد والمنظمة ، والتي قد تحقق له الرضى الوظيفي و ولاء تنظيمي ، كما على الفرد أو العامل أن يقدم إنجازات مقابل ما تقدمه له من إلتزامات وإمتميازات وحوافز معنوية ومادية، إذ يتوقع الفرد عوائد تتفق مع مجهوداته في العمل، ناهيك عن شعوره بضعف القيمة المترتبة عنها ، فالنظرة السائدة على مستوى المؤسسات التعليمية ترتبط بإعطاء المكانة للمدير ، إذ يعد التقاعد المبكر و ترك العمل كإستراتيجية يتبعها المدير عند الإحساس بضعف القيمة المترتبة عن مهنة الإدارة. وهذا ما يتفق مع اتجاه (Stinglhamber et al، 2004) الذي يرى بأن العامل يودد إتجاهه الإيجابي نحو المنظمة بالبقاء أو تركها بناء على إدراكه لوجود العدالة التنظيمية أو عدم وجودها، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ماير (MAYER، 2001) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق في مستوى العدالة التنظيمية تبعا لمتغير الخبرة ، وحسب دراسة (Yilmaz، 2009) تبين أنه لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة في إدراك المدرسين بالمدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية ، وأثبتت دراسة (أبو جاسر، 2010) ودراسة (الرباعي، 2013) على أنه لا توجد فروق في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ترجع للأقدمية في المهنة ، كما توصلت دراسة (محمد، 2012) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

وتتفق دراسة (غسان، 2015) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05) لدرجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة كل من (زايد، 1995) (المحارمة، 2000) (الفهداوي، القطاونة، 2004)

(أبو ندا، 2007) إلى وجود فروق دالة إحصائية في العدالة تختلف باختلاف الأقدمية ، كما وبينت دراسة (وادي، 2007) أن الأفراد الذين لديهم عدد سنوات خبرة أقل من 5 سنوات لديهم شعور عال بالعدالة مقارنة بالذين بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة فهي الفئة الأقل شعورا بالعدالة التنظيمية هذا ما يعني وجود فروق تعزى لعدد سنوات الخبرة.

كما نجد ان دراسة (بلال، 2008) (العجلوني، 2010) (الشاوي، 2010) اختلفت عن الدراسة الحالية والتي توصلت نتائجها أن الإحساس بالعدالة التنظيمية يختلف باختلاف الخبرة، ودلت دراسة (يوسف، 1999) إلى أن الإحساس بالعدالة التنظيمية يتأثر بمدى الخدمة ، كما تختلف دراسة (البشابشة، 2008) أيضا التي توصلت إلى أن هناك فروق دالة إحصائية في شعور العمال بالعدالة التنظيمية تعزى لسنوات الخدمة وذلك لصالح ذوي سنوات خبرة (16 فأكثر)، أي كلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر اعتمادا على نفسه وقد يحقق ولاءا للمؤسسة مقارنة مع الافراد المعينين الجدد ،وقد توصلت دراسة (بركات، 2014) إلى وجود فروق في مستوى تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية تبعا لمتغير الخبرة وذلك على مجال العدالة التوزيعية والمجموع الكلي لصالح فئة المعلمين ذوي الخبرات المرتفعة.

تفسير ومناقشة الفرضية السادسة:

تنص الفرضية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمقاطعة متليلي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(23) نجد أن الفرضية لم تتحقق، مما يدل على أن إدراك العدالة التنظيمية لدى مدراء المؤسسات التعليمية لا يتأثر بعامل المستوى التعليمي ،أي لا يختلف المدراء في درجة إدراكهم للعدالة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي، حيث أن المدراء يخضعون لنفس القوانين والتعليمات والأنظمة ولا يميزهم المستوى التعليمي ، و إنما تميزهم الإنجازات

الإيجابية التي يحققونها في مجال عملهم ، بالإضافة إلى تعاملاتهم وممارساتهم التي يقوم بها تجاه موظفيهم .

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة(السبعي،2012) التي توصلت الى أنه لا توجد فروق بين أبعاد العدالة ومتغيري المؤهل والخبرة ، كما تتفق مع دراسة (جاسر، 2010) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية لأبعاد الأداء السياقي تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة للعدالة التنظيمية، وتوصلت دراسة (غسان،2015) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأثبتت دراسة يلmez(2010، YILMAZ) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد توصلت دراسة(بركات، 2014) الى عدم وجود فروق جوهرية في مستوى تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة (وادي 2007) التي توصلت إلى وجود علاقة سلبية بين المؤهل العلمي والشعور بالعدالة التنظيمية حيث أن حملة الدبلوم أكثر شعوراً بالعدالة يليهم حملة الثانوية العامة يليهم حملة البكالوريوس ، ثم حملة الدراسات العليا الذين يعدون أقل الفئات شعوراً بالعدالة التنظيمية ، وحسب دراسة (الفيهداوي، القطاونة 2004) تبين إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات الباحثين حول أبعاد الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وحسب دراسة ماير(2001،MAYER) تبين أن هناك فروق في مستوى العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الإناث ، وذوي المؤهلات المتوسطة .

تفسير ومناقشة الفرضية السابعة:

تنص الفرضية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمقاطعة متليلي تعزى لمتغير الجنس، فمن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (24) نجد أن الفرضية لم تحقق ، ذلك لأن عامل الجنس لا يؤثر في إدارة الصراع التنظيمي ، وفي درجة ممارسة أساليب حل الصراع التنظيمي بالنسبة لمدراء المؤسسات التعليمية .

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الجعافرة، 2012) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس ، وتتنفق مع دراسة (العوويوي، 2013) التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الجنس، كما اتفقت مع دراسة (مرزوق، 2011) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس ماعدا إستراتيجية التنافس ، حيث كانت الفروق لصالح الإناث ، كما اتفقت دراسة (لينا طه، 2013) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس ، ويتمثل ذلك في اشتراك الرجال والنساء في المستشفيات في فريق عمل واحد ، دون تقسيمهم في مكاتب مستقلة لكل منها كما في الوزارات الأخرى ، جعلهم يتساوون في الظروف الوظيفية نفسها ويعانون نفس الواقع التنظيمي دون اختلاف وبالتالي جاء اتفقهم حول مسألة الصراع التنظيمي واسبابها وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (الشرعة، 1998) التي توصلت إلى أن هناك فروق دالة إحصائية بالنسبة للذكور كانت على أسلوب التعاون و إستخدام السلطة و التجنب ، أما الإناث فكانت الفروق دالة على أسلوب إستخدام السلطة ، وتختلف دراسة (سالم، 1998) التي توصلت إلى أنه اختلفت أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون تبعا للجنس فقد كان أسلوب الحل الوسط أكثر استخداما من قبل الإناث ، كما بينت دراسة الحضور (1996) وجود أثر المتغير الجنس و كان لصالح الإناث على نمط المنافسة ، و لصالح الذكور على نمط المجاملة ، بينما دراسة (عبابنة ، 1996) لم تجد أثرا لمتغير الجنس باستثناء الأثر الموجود على أسلوب التجنب و قد كان لصالح الإناث، كما توصلت دراسة (Hammond، 1999) إلى عدم وجود فروق معنوية تعزى إلى الجنس في إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع .

تفسير ومناقشة الفرضية الثامنة:

تنص الفرضية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المؤسسات التعليمية بمقاطعة مثليبي تعزى لمتغير الاقدمية .

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (25) نجد أن الفرضية تحققت ،دَلَّ ذلك إلى أن عامل الاقدمية يعتبر كمحدد يؤثر في إدارة الصراع التنظيمي ، فكلما تقدم الفرد في سنوات الخبرة كانت لديه خبرة واقدمية عالية في العمل ، وكانت درجته لممارسة اساليب ادارة الصراع التنظيمي مرتفعة .

تنفق الدراسة الحالية مع دراسة(الشرعة:1998) التي توصلت إلى أن هناك فروق دالة إحصائية بين مستويات الخبرة الإدارية على أسلوب التعاون و أسلوب استخدام السلطة ، و أشارت كذلك نتائج دراسة (عبابنة،1996) إلى وجود أثر لمتغيرات الخبرة التدريسية، كما توصلت دراسة (العويوي،2013)، إلى وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الخبرة الادارية ، وتتفق الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (الشريف،1997) في أنه قد يعزى سبب إستخدام أسلوب التعاون بدرجة كبيرة هو تمتع عدد كبير من مديري المدارس ورؤساء الأقسام بخبرة كبيرة تخولهم إلى الحصول على التزام الأطراف الأخرى بالمشاركة في اتخاذ القرار، كما أثبتت دراسة (سالم،1998)، التي توصلت إلى أنه تختلف أساليب إدارة الصراع باختلاف الخبرة الإدارية لمديري المدارس ، حيث كان المديرون ذو الخبرة التي تقل عن (11) سنة يستخدمون أسلوب التجنب أكثر من أصحاب الخبرة التي تزيد عن ذلك ، كما كان المديرون أصحاب الخبرة التي تزيد عن (11) سنة يتجهون نحو أسلوب استخدام السلطة أكثر من المديرين ذوي الخبرة التي تقل عن ذلك.

و تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (الجعافرة ، 2012)التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى الخبرة ، كما تختلف مع دراسة (مرزوق،2011) التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، بينما نجد دراسة (الخصور، 1996) التي توصلت الى عدم وجود أثر لمتغيرات الخبرة باستثناء الأثر الموجود على نمط التسوية و لصالح ذوي الخبرة القصيرة (1-5)و الذين يستخدمون نمط التسوية بشكل أكبر

من مستويات الخبرة المتوسطة (6-10) و الطويلة (11 - فما فوق)، كما تختلف دراسة وولت (Welt، 2000) التي توصلت الى عدم وجود فروق جوهرية بين مديري المدارس المتوسطة و مديري المدارس الثانوية الشاملة في اختيار أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير الخبرة الإدارية ، و الرغبة في التغيير ، و وجدت الدراسة أن المديرين يمتلكون الخبرة الإدارية التي تساعدهم على فهم الأساليب الخمسة لإدارة الصراع و في تحليل الأسلوب المناسب لكل حالة. و أن الرغبة لدى جميع المديرين متوافرة في الانتقال بسرعة من إستراتيجية إلى أخرى وفق موقف الصراع.

تفسير ومناقشة الفرضية التاسعة:

تنص الفرضية الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي لدى مدرء المؤسسات التعليمية بمقاطعة متليلي .

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (26) نجد أن الفرضية تحققت ، دل ذلك إلى أن المستوى التعليمي للمدرء المؤسسات التعليمية بمقاطعة متليلي يلعب دورا مهما ، إذ يعتبر من بين أهم العوامل التي تؤثر في إدارة الصراع التنظيمي ، فكلما كان مستوى الفرد التعليمي مرتفع كانت لديه ثقافة ومعرفة كبيرة لدرجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي ، وانتهاج الأسلوب الافضل.

وهذا ما أكدته دراسة (الشرعة،1998) التي توصلت إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بالنسبة لإستخدام المديرين لأسلوب استخدام السلطة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الخالدي، 2008) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم دراسات عليا وبكالوريوس، كما تتفق مع دراسة (الجعافرة، 2012:) التي توصلت إلى وجود فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي ، وتتفق دراسة (العوبي، 2013) التي توصلت إلى وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقا لمتغير المؤهل العلمي ، وتوصلت دراسة (لينا طه 2013) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى الى المؤهل العلمي ، وذلك لصالح الذين يحملون درجة دبلوم فاقل ، كما ترى الدراسة أن الفئات الأقل مستوى هي الأقرب إلى البحث عن المنافع المباشرة والمتمثلة في

الحوافز ، على عكس الفئات المتعلمة والتي قد تسعى الى أدوار بعيدة المدى ، كما ان الفئات الاقل تعليما هي الاكثر مباشرة في طرح رغباتها .

وقد يترتب على ذلك عدم التوافق قد يتطور ليصبح صراعا تنظيميا بين هؤلاء الافراد، وأثبتت نتائج دراسة (الطراونة، 2008) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (Kample،1993) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي يستخدمها المدرء لحل الصراع وبين المستوى التعليمي، وأسفرت نتائج دراسة الخضور (1996) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية على أنماط إدارة الصراع تعزى لمتغير المؤهل العلمي بإستثناء الفرق الدال الموجود على نمط المجاملة و كان لصالح حملة الماجستير، كما أشارت نتائج دراسة وولت (welt،2000) التي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية بين مديري المدارس المتوسطة و مديري المدارس الثانوية الشاملة في اختيار أساليب إدارة الصراع تعزى للمستوى التعليمي ، كما أشارت نتائج دراسة (العنزى، 2010) إلى انه لايتختلف نسب تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة مديرات المدارس لأساليب إدارة الصراع باختلاف المؤهل العلمي للمعلمات .

وتختلف دراسة (مرزوق،2011) التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، كما بينت دراسة (حرتم،2003) عدم وجود فروق في مدى تطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

الإستنتاج العام

الاستنتاج العام :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الإرتباطية بين إدراك العدالة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي لدى مدرء المؤسسات التعليمية بمتليلي .

بعد إثراء متغيرات الدراسة نظريا ، وبناء الأدوات ، و إختيار ميدان البحث ، وتطبيق الأدوات على العينة ، ثم التوصل إلى النتائج التالية:

1. لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين إدراك العدالة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي لدى مدرء المؤسسات التعليمية بمتليلي.
2. مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى مدرء المؤسسات التعليمية بمتليلي متوسط .
3. يعد أسلوب التعاون أكثر إستعمالا في إدارة الصراع التنظيمي لدى مدرء المؤسسات التعليمية بمتليلي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك العدالة التنظيمية لدى مدرء المؤسسات التعليمية بمتليلي تعزى لمتغير الجنس ، الاقدمية ، المستوى التعليمي .
5. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدارة الصراع التنظيمي لدى مدرء المؤسسات التعليمية بمتليلي تعزى لمتغير الجنس .
6. توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدارة الصراع التنظيمي لدى مدرء المؤسسات التعليمية بمتليلي تعزى لمتغير الاقدمية ، المستوى التعليمي.

التوصيات والاقتراحات :

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة والاستنتاجات التي خرج بها الباحث فإنه يمكن طرح عدد من التوصيات، والتي نأمل أن تسهم في التطوير والتحديث في المجال التعليمي والتربوي:
- عقد دورات لمديري المؤسسات التعليمية حول طرق حل الصراع و كيفية إدارته وفن التعامل معه.
- الإهتمام بالجوانب الإنسانية من قبل مديري المؤسسات التعليمية في التعامل مع الإهتمام بمصالح الموظفين وحاجاتهم .
- زيادة الاهتمام بموضوع طرق وأساليب حل الخلافات في المدارس.
- تدريب مدراء المؤسسات التعليمية على أبعاد وأهمية ودور العدالة في تحسين الأداء.
- تدريب مدراء المؤسسات التعليمية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي واستراتيجيات اختيار الأسلوب المناسب لواقع إداراتهم.
- العمل على تهيئة مناخ يسوده روح التعاون لحل بوادر نشوء الصراع داخل المؤسسة التعليمية
- ضرورة منح مديري المؤسسات التعليمية مزيداً من الصلاحيات التي تتفق مع مستوى مسؤولياتهم فيما يتعلق بالعمل الإداري بصفة عامة.
- تشكيل لجنة للإشراف على الصراع في كل مدرسة ، يرأسها مدير المدرسة والمستشار وأعضاء من المعلمين القدماء.

الإقتراحات:

- إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية على متغير العدالة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي
- دراسة عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين والسمات الشخصية للمعلمين.
- الأنماط القيادية للمديرين وأثرها على استراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين.

قائمة المراجع

المصادر:

القرعان الكريم

المراجع العربية :

1. أبو تايه ، كريم بندر (2012) أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن .مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية،،مجلد (20) العدد (2).
2. أبو جاسر، صابرين مراد(2010) أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
3. أبو ندا، سامية خميس(2007) تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية -غزة.
4. أحمد البدراني (2010) إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الامنية ،دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الامني بالمطارات السعودية رسالة دكتوراه جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض، السعودية.
5. أحمد السيد كردى (2011) .ادارة السلوك التنظيمي.
6. أحمد بن علي غنيم (2008) إستراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين في المدارس المتوسطة الحكومية للبنين بالمدينة المنورة،مجلة جامعة طيبة ، العلوم التربوية ، السنة الاولى ، العدد 2.
7. أحمد صقر عاشور (1989)السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، القاهرة
8. أحمد ماهر (2002) السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية ،القاهرة.
9. أشرف عبد التواب عبد المجيد ، زهور سمرا ن مرزوق العوفي(2016)العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك، العدد 80

10. أفضل الرحيم (1986). استراتيجية ادارة الصراع في المنظمات الكبيرة،المجلة العربية للادارة،الرياض.
11. أمال ،زرفاوي (2014) اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل ،رسالة ماجستير علم الاجتماع التنظيم .
12. إبتسام ميسون الفقعاوي (2017) .،استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي واثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة ،رسالة ماجستير منشورة
13. إبن منظور ،جمال الدين أبي الفضل (2003) ، لسان العرب . دار الكتب الجامعية.
14. إدريس (2014) . السلوك التنظيمي :نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية،مصر.
15. جبار رتيبة (2017)محاضرات في منهجية لبحث العلمي ، كلية العلوم الانسانية ،سطفيف.
16. حريم ،حسين(2003) ادارة الصراع التنظيمي " دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (6) العدد (2) .
17. حريم .(2004) .السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال .دار ومكتبة الحامد :عمان.
18. حريم، حسين (2009) السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان
19. حسن الحكاك (1975) نظرية المنظمة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
20. حمادات ،محمدحسين (2007) الادارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة ،دط،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن.
21. حمود كاظم ،خضير (2002) .السلوك التنظيمي .ط1،دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن
22. الخالدي أسماء وسلامة (2014) العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفلح وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين ،مجلة المنارة ، الاردن ، المجلد 20، العدد 2 .
23. الخشالي،شاكر(2004) إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على إحساس العاملين بفعالية الادارة و حدة و ايجابية الصراع :دراسة ميدانية على عينة ومن الشركات الصناعية في الأردن . المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (7) ، العدد (1) .

24. الخلايلة، أنس (2010) إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
25. درّه، عمر محمد (2007) أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة. جامعة عين شمس.
26. الدّهان (1992) نظريات منظمات الأعمال، ط1، مطبعة الصفدي، عمان.
27. زاهد (2011) السلوك التنظيمي . ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
28. زايد، عادل (1995) استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الامارات العربية المتحدة. مجلة الادارة العامة، مجلد (34)، عدد.(4)
29. زايد ،عادل (2006) العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،مصر.
30. زياد بركات (2014) درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر معلمي مدارسهم ،مجلة الدراسات النفسية والتربوية بجامعة السلطان قابوس ، مسقط ، سلطنة عمان. بلدية شتمة بسكرة ، مذكرة ماستر علم اجتماع ادارة اعمال.
31. السعود، راتب، وسلطان ،سوزان (2009) درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها ، مجلة جامعة دمشق ،مجلد 25، عدد(2+1)
32. سلاطنية، بلقاسم، و الجيلاني، حسان(2004) منهجية العلوم الاجتماعية. الجزائر: دار
33. سلامة عبد العظيم حسين ، (2004) إتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة ،دار الفكر للطباعة و النشر، عمان ،الاردن .
34. سلطان، محمد سعيد (2002) السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ،مصر.
35. سمية جعيدل (2014)العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

36. -صفاة جميل الجعافرة (2012)أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد (40)، العدد(2).
37. طارق طه (2007) السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، دط ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
38. محمد زين العابدين عبد الفتاح (2016) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك (المتعاقدين مع شركات التعليم).
39. عبدالواحد ،مؤمن : (2008) الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
40. سارة مهني (2016)العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ،دراسة ميدانية بمقر
41. نماء جواد، العبيدي (2012) "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،دراسة ميدانية مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ،المجلد (8) ،العدد 24.
42. أمال، العبيدي(2008) إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (69)
43. -العتيبي، طارق بن موسى (2006) الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها .رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
44. عسكر، سميح(2001) دور الصراع في الإدارة ، ع4،المجلة العربية للإدارة عمان ، الاردن.
45. العسولي، محمد غالب(2011) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها ، رسالة ماجستير ،كلية التربية ،الجامعة الإسلامية ،غزة.
46. -العطوي، عامر علي حسين (2007) أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي :دراسة تحليلية لأداء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة، و الإقتصاد ،مجلة القادسية للعلوم الإداريةوالاقتصادية، المجلد (10) العدد1.
47. علي محمد علي الصلابي (دن) العدالة من المنظور الاسلامي ، دار المعرفة ، بيروت ، لبنان.

48. العمايرة، محمد (2002) مبادئ الإدارة المدرسية . ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة : عمان ، الاردن.
49. العميان، محمود سليمان (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع ،الاردن.
50. العميان، محمود سليمان (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دط، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
51. السبيعي ، سعيد بن فايز(2012) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين ،رسالة ماجستير،جامعة القرى ، المملكة العربية السعودية.
52. عواد عمرو محمد احمد (2003) تحليل ابعاد العدالة التنظيمية ، دراسة تطبيقية ، مجلة البحوث الادارية أكاديمية السادات للعلوم الادارية ،مصر م (21)،عدد (1).
53. عياصرة، معن محمود (2008) إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل ، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان.
54. العيسوي ، عبد الرحمان (1998) سيكولوجية الادارة ، دط ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية
55. فوزية ، عبد الرزاق (2014) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي ،دراس ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،رسالة ماستر ،بسكرة
56. القريوتي، محمد(1993) السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات الادارية . عمان : المكتبة الوطنية
57. قطيشات. (2010) إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
58. كامل المغربي (1996) السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان كامل المغربي (2004) السلوك التنظيمي ، مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم . دار الفكر للنشر والتوزيع،عمان، الاردن.

59. كامل، مصطفى (2003) إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، القاهرة.
60. اللوح ، أحمد (2008)الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين...
61. محمد جلدة، سليم بطرس (2011) الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ،دط، دار الراية للنشر والتوزيع ،الأردن.
62. محمد ضياء الدين الرئيس(1976)النظريات السياسية الاسلامية ، مكتبة دار التراث ، ط7
63. محمد عبد السعيد عليان (2016)العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة ،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية ،إدارة الاعمال ،جامعة الأزهر.
64. محمود العميان (2013)السلوك التنظيمي في مؤسسات الاعمال ، دار وائل للطباعة و النشر والتوزيع،ط6. .
65. مساعدة (2013) إدارة المنظمات ،منظوركلي . ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
66. مصطفى، أحمد سيد (2000) إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، جامعة بنهي
67. -المعشر (2005) الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، .(1)2
68. -المومني ،واصل جميل (2011)المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
69. -ناصر محمد،العديلي (1993) ادارة السلوك التنظيمي ،ط1 ،دار مرام للطباعة الالكترونية ،السعودية.
70. -النملة، سليمان (2007) إدارة الصراع بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية ، تصور مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

71. -نورة، شعوة(2012) نمط الاتصال الاتصال وعلاقته بظهور الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بأقسام كلية الآداب و اللغات و العلوم الإنسانية و الإجتماعية -رسالة ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية .
72. -وادي، رشدي عبد اللطيف (2007)العدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
73. خميس أسماء،(2014) أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج " توماس " و"كولمان " وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير علم النفس عمل وتنظيم.
74. حمزة ،معمر (2014) إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي ،رسالة دكتوراه العلوم ،تخصص علم النفس العمل و التنظيم.

المراجع الاجنبية

75. Kelly, J.،*Organizational Behavior*، Dorsey-Irwin، Homewood، Illinois، 1969.
76. Mark, N & Adrian, T. (2003). Organizational Justice, trust and the management of change exploration. **Personal Review**, 32, (3).
77. Thomas, K. W.، (1992)Conflict and Conflict Management: Reflections and Update *Organizational، Behavior* 13.
78. Robbins, S. P. (2001), *Organizational Behavior*, ninth edition, New Jersey, Prentice Hall.
79. Rubin, J. Z. (1994). Models of conflict management. *Journal of Social Issues*, 50(1).

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

استبيان العدالة التنظيمية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	لحد ما	موافق	موافق بشدة
يتناسب راتي مع الجهد الذي أبدله.					
تتناسب امتيازاتي الوظيفية مع المسؤوليات المكلف بها.					
تتناسب امتيازاتي الوظيفية مع ساعات عملي					
تتناسب امتيازاتي الوظيفية مع الصعوبات التي تواجهني.					
تتناسب امتيازاتي الوظيفية مع ضغوط العمل التي أواجهها					
تمنح لي الفرصة للتظلم من أي قرار أو إجراء أضر بي.					
لدي الفرصة للتأثير على أي قرار أو إجراء ما يخصني قبل صدوره .					
تتخذ القرارات والإجراءات الخاصة بي بناء على معلومات دقيقة					
تطبق القرارات والإجراءات على الجميع دون تمييز					
يحترم مسؤولي حقوقي الوظيفية والانسانية. يعاملني مسؤولي بلطف وأدب.					

					يعاملني مسؤولي بكل صدق وأمانة.
					يعامل مسؤولي جميع موظفيه على قدر المساواة
					تصليني توضيحات مسؤولي حول أي إجراء متصل بعملي في الوقت المناسب
					يمكنني الوصول للمعلومة المتصلة بعملي ببسر.
					المعلومات المتصلة بالعمل متاحة لجميع الموظفين
					يوضح لي المدير مبررات القرار المتعلق بوظيفتي

الملحق (02)

ادارة الصراع التنظيمي

العبارة	دائماً	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
أولاً : أسلوب التعاون					
يستخدم طرائق متنوعة أراها صالحة لتقريب وجهات نظر المعلمين المتخاصمين.					
يعمل على تهيئة مناخ يسوده روح التعاون لحل بوادر نشوء الصراع داخل المدرسة					
يلجأ إلى الاستشارات العلمية من المتخصصين للتوصل إلى أفضل الحلول منذ بداية تطور مشكلات الصراع.					
يبحث مشكلات الصراع بين المعلمين مظهراً اهتماماً وتفهماً متساويين بين وجهات نظر أطراف النزاع					
يدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع مع الأطراف المتصارعة.					
يناقش كل مشكلة على حده مع المعلمين بهدف التوصل إلى حل مرضٍ للجميع					
يقوم بتنظيم وإدارة اجتماعات لمناقشة الصراع بين أطراف الصراع.					
يجمع بين أفكاره وأفكار الآخرين للوصول إلى حل مناسب لخفض مستوى التنافر والاختلاف بين المعلمين					

ثانياً : أسلوب استخدام السلطة

				يتبع اللوائح التنظيمية والصلاحيات الممنوحة له في إدارة الصراع
				ينذر باستخدام الإجراءات القانونية لحسم الصراع إذا لم يوافق أطراف الخصام على الجلوس معاً وحل الصراع بينهم ذاتياً.
				يمارس بعض الضغوط على أطراف الصراع أثناء جلسات النقاش.
				يحاول ممارسة أشكال من الضغوط على المتخاصمين بهدف الحصول على تنازلات تؤدي إلى إنهاء الصراع.
				يمارس الضغوط على أطراف الصراع لإجبارهم على قبول وجهة نظره لحل الصراع
				لا يهتم كثيراً بمشاعر الآخرين أو الحاجات الشخصية لأطراف الصراع
				يضع مصلحة العمل في سلم الأولويات في سبيل حل الصراع

ثالثاً : أسلوب الوسط

				يحاول التوصل إلى حل وسط فيه تسوية ، ترضي أطراف الصراع إلى حد كبير
				يبين لكل الأطراف المنطق والفوائد من الحلول التي يراها في كل مشكلات الصراع التي قد تنشأ في المدرسة.
				يحث جميع الأطراف على تقديم تنازلات

				يستخدم أسلوب المرونة في الأخذ والعطاء
				يقترح وجهات نظر متعددة تشمل حلولاً وبدائل تساعد في النهاية على تقريب وجهات النظر.
				يسعى لتحقيق بعض رغبات أطراف الصراع قدر الإمكان على أن يكون الحل مرضياً لجميع الأطراف.
رابعاً: أسلوب المجاملة				
				يحاول المحافظة على العلاقة الجيدة مع جميع أطراف الصراع مظهراً تعاطفاً وتفهماً لموقف كل طرف
				يحاول تهدئة مشاعر جميع أطراف الصراع بالوسائل الممكنة سعياً لخفض حدة الصراع
				يستخدم العبارات المهذبة التي تساعد على ضبط النفس أثناء مواجهة السلوك الناتج عن تصاعد وتيرة الصراع
				قد يجامل على حساب مصلحة العمل.
				يظهر درجة من التقدير لبعض الآراء التي يناقشها أطراف الصراع واهتمامه بنقاط الاتفاق متغاضياً عن نقاط الاختلاف
				يبذل جهداً كبيراً في التقريب بين الآراء والتوازن في تحقيق الرغبات بين الأطراف
خامساً: أسلوب التجنب				
				يتجاهل الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً.
				يعتبر حل الصراع مضيعة للوقت والجهد وخارجاً عن

					صلاحياته الإدارية.
					ينسحب عند مواجهة قضايا الصراع متجنباً التعامل معها بأي شكل.
					يؤجل الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالموضوعات الخلافية مهما تكن مهمة أو ملحة.
					يؤجل قضايا الصراع لحين توفر الوقت الكافي للتفكير فيها.
					يترك مشكلة الصراع للأطراف المختلفة لتجد لها حلاً.
					يحاول تخفيف حدة الصراع بإهمالها أو تجاهلها.
					يتجنب التدخل لحل الخلافات ويقلل من شأنها.
					يحاول عدم البت في حل أو معالجة مظاهر الصراع وتأجيلها إلى مالا نهاية
					يستخدم إجراءات وأساليب سلوكية متنوعة لتجنب الصراعات والتورط في إدارتها.
سادساً : اللجوء إلى إدارة التربية والتعليم					
					يحيل مشكلات الصراع بين المعلمين إلى المسؤولين في إدارة التربية والتعليم.
					يحيل موضوع الصراع بعد عدم الوصول للحل للمختص لإجراء اللازم حيال ذلك.
					يطلب من المختص الحضور و التدخل لحل القائم بتدخل منه
					يطلب من المختص الحضور والتدخل لحل الصراع القائم دون

					تدخل منه.
					يتعاون مع المختص عند حضوره لحل الصراع القائم.
					ينسق مع المختص للوصول لحل الصراع القائم
					يقوم بمتابعة موضوع الصراع لدى المختص للإطلاع أولاً بأول على الحل المناسب وييدي رأيه حيال ذلك.
					يتابع موضوع الصراع لدى المختص للإطلاع فقط دون تدخل منه.

الملحق (03)

العلاقة الارتباطية

Correlations

		العدالة	الصراع
العدالة	Pearson Correlation	1	,157
	Sig. (2-tailed)		,231
	N	60	60
الصراع	Pearson Correlation	,157	1
	Sig. (2-tailed)	,231	
	N	60	60

مستوى العدالة التنظيمية

Descriptive Statistics اساليب ادارة الصراع

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التعاون	60	18,00	40,00	32,7000	4,88963
السلطة استخدام	60	9,00	29,00	20,2333	4,76344
الوسط	60	8,00	30,00	24,1833	4,37439
المعاملة	60	14,00	30,00	23,8167	3,89477
التجنب	60	11,00	43,00	22,7500	7,60157
والتعليم التربوية ادارة الى اللجوء	60	8,00	38,00	22,0500	6,63944
Valid N (listwise)	60				

T-Test الفروق باختلاف الجنس

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العدالة	ذكر	39	50,77	11,658	1,867
	انثى	21	55,10	8,414	1,836

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Mean					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	
العدالة	Equal variances assumed	,892	,349	-1,500	58	,139	-4,326	2,883	
	Equal variances not assumed			-1,652	52,946	,104	-4,326	2,618	

Descriptive الإقديمية

العدالة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1-7	29	53,21	8,809	1,636	49,86	56,56	40	74
8-14	21	52,14	8,963	1,956	48,06	56,22	37	70
15-21	10	49,90	18,181	5,749	36,89	62,91	17	79
Total	60	52,28	10,764	1,390	49,50	55,06	17	79

ANOVA

العدالة

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	81,953	2	40,977	,346	,7
Within Groups	6754,230	57	118,495		
Total	6836,183	59			

Descriptives المستوى التعليمي

العدالة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
جامعي	42	53,88	9,806	1,513	50,83	56,94	37	
التكوين معهد	11	47,18	15,125	4,560	37,02	57,34	17	
ثانوي	7	50,71	5,707	2,157	45,44	55,99	41	
Total	60	52,28	10,764	1,390	49,50	55,06	17	

ANOVA

العدالة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	410,714	2	205,357	1,822	,171
Within Groups	6425,470	57	112,728		
Total	6836,183	59			

Group Statistic الصراع باختلاف الجنس

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الصراع	ذكر	39	145,33	22,172	3,550
	انثى	21	146,48	11,737	2,561

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)
الصراع	Equal variances assumed	2,644	,109	-,220	58	,827
	Equal variances not assumed			-,261	57,998	,795

Descriptives الإقتمية

الصراع

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1-7	29	144,76	10,656	1,979	140,71	148,81	130	166
8-14	21	154,52	17,857	3,897	146,40	162,65	120	193
15-21	10	130,10	29,445	9,311	109,04	151,16	79	177
Total	60	145,73	19,069	2,462	140,81	150,66	79	193

ANOVA

الصراع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4094,285	2	2047,142	6,722	,002
Within Groups	17359,448	57	304,552		
Total	21453,733	59			

Descriptives المستوى التعلیمی

الصراع

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
جامعي	42	149,33	15,556	2,400	144,49	154,18	120	193
التكوين معهد	11	134,00	28,453	8,579	114,88	153,12	79	193
ثانوي	7	142,57	14,763	5,580	128,92	156,23	125	193
Total	60	145,73	19,069	2,462	140,81	150,66	79	193

ANOVA

الصراع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2128,686	2	1064,343	3,139	,051
Within Groups	19325,048	57	339,036		
Total	21453,733	59			

