

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية ، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص : إدارة الاعمال

من إعداد الطالبة : زوليخة حساني

بعنوان :

العدالة التنظيمية و أثرها في الحد من الصراع التنظيمي
دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي
لغير الأجراء CASNOS بغرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 19 جوان 2019

أمام اللجنة المكونة من :

الاسم	اللقب	الدرجة	الجامعة	الصفة
مهدي	هتهات	أستاذ محاضر (ب)	جامعة غرداية	رئيسا
رميلة	لعمور	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	مشرفا و مقررا
نور الدين	طالب أحمد	أستاذ مساعد (أ)	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية 2018 / 2019 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ فِي

الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمُ

لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

صدق الله العظيم

سورة النحل - الآية 90

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
أَنْعَمَ عَلَيْنَا وَآلِهِ
وَالْمَلَائِكَةِ الْمُرْسَلِينَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
أَنْعَمَ عَلَيْنَا وَآلِهِ
وَالْمَلَائِكَةِ الْمُرْسَلِينَ

﴿ ولولا دفاع الله الناس بعضهم ببعض

فسدت الأرض ولكن الله ذو فضل على

العالمين ﴾

صدق الله العظيم

الآية : 251 سورة البقرة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية ، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص : إدارة الاعمال

من إعداد الطالبة : زوليخة حساني

بعنوان :

العدالة التنظيمية و أثرها في الحد من الصراع التنظيمي
دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي
لغير الأجراء CASNOS بغرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 19 جوان 2019

أمام اللجنة المكونة من :

الاسم	اللقب	الدرجة	الجامعة	الصفة
مهدي	هتهات	أستاذ محاضر (ب)	جامعة غرداية	رئيسا
رميلة	لعمور	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	مشرفا و مقرررا
نور الدين	طالب أحمد	أستاذ مساعد (أ)	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية 2018 / 2019 م

الإهداء

إلى سندي في الحياة ،أسرتي الغالية

روح جدتي تفر الله لها وأدخلها فسيح جناته

جدي حفظه الله وأطال في عمره

إلى هبة السماء أمي وأبي أطال الله في عمرهما بالصحة والعافية

أختي بشري حفظها الله ورعاها مع التمني لها التوفيق في مشورها

الدراسي

إلى كل العائلة الحريمة :حساني ،زياني

كل من أكرمني بجميل كلامه وصدق دعائه

زوليخة

شكر و عرفان

أحمد الله وأشكره بفضلته في اتمام هذه الدراسة والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى

خاتم الانبياء والمرسلين سيدنا محمد صل الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وأجمعين

أتقدم بداية الشكر لأسرتي الكريمة وخاصة والدي اللذان كان القدوة والسند لي

طول مشوار دراستي ومن ثم الى الدكتورة لعمور رميلة لموافقتهما بالأشرف على هذه

الدراسة و اظهارها بصورتها النهائية و إلى اللجنة المناقشة الأستاذ طالب احمد نور

الدين و الدكتور هتمات المهدي على الملاحظات و الإرشادات القيمة .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى مدير الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير

الأجراء CASNOS خرداية عوني محمد لما قدمه لي من عون ومساعدة حول استكمال

الدراسة في المؤسسة

وبالطبع الشكر الموصول إلى أعضاء هيئة التدريس والزلاء والعاملين بالكلية ولا أنسى

أحبائي وكل من ساعدني بكلمة طيبة ودعاء صادق ولم يتسنى لي ذكره من شكر

وفائق الإحترام

زوليخة

ملخص :

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة أثر العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي عن طريق معالجة الإشكالية التالية ما مدى تأثير العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء بولاية غرداية وكذا مستوى تطبيق العدالة التنظيمية من قبل الإدارة ، بالإضافة إلى الكشف عن مدى تأثير في الحد من الصراع التنظيمي (سليبي) ومن أجل الإجابة على الإشكالية وتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضيتها تم إعداد استبيان وتوزيعه على عينة قدرها 80 موظف من موظفي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بولاية غرداية ، ولإختبار وتحليل الفرضيات تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية ، وقد كانت أهم النتائج المتوصل إليها:

- هناك توافر لأبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيعية ، عدالة الإجراءات ، عدالة المعاملة) في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية غرداية من وجهة نظر العاملين بها؛
 - هناك علاقة أثر بين درجة تبني أبعاد العدالة التنظيمية و الحد من الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
 - أما أهم ما وصت به الدراسة :
 - إعادة النظر في الإجراءات المعمول بها في المؤسسة لتتوافق مع تطورات وآمال العمال، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإجرائية كتشجيع المبادرات ومختلف الإقتراحات التي تتعلق بالإجراءات والتي يقدمها العمال وتبنيها بصورة علمية وعملية ؛
 - الموازنة في توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية بما يكفل شعور الموظف بالعدالة تجاه ما يكلف به من أعمال، والحد من ظاهرة الصراع السلبي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية غرداية .
- الكلمات المفتاحية :** عدالة ، عدالة تنظيمية ، عدالة إجرائية ، صراع ، صراع تنظيمي .

Summary:

The social study current to know of the favored justice regulatory in regulatory lessen the struggle in national organization the box for security in state aims Grdaayt and as that level application of the regulatory justice before the administration, in in addition to the detection about extension of impact in regulatory lessen the struggle, and mn 'ajl period of the answer on problematic and investigation of goals studious and test health her of hypothesis was complete preparation of questionnaire and his distribution on sample affords her 80 employee from employees in national organization the box for security social in state Grdaayt in state Grdaayt, and to hypothetical experimenting and analysis was complete use of number of the statistical ways, and leads was the important results continuous to her:

- There abundance for distances the regulatory justice (justice distributional, justice of the measures, justice of the treatment) in national organization the box for security social in state Grdaayt from viewpoint working in her;•
- There relationship of effect between degree of adoption regulatory distances of the justice and the border regulatory lessen the struggle in the organization in place of studious; As for important what wSt in him the study:
- Returning looking into of the made measures in her in the organization to expectations and hopes of the laborers agree with, with the initiated taking in eye the procedural considering the sides as encouragement and the different suggestions which the measures hang in and which presents her the laborers and her adoption in scientific image and operation;•

The essential equilibrium in distribution and the functional cloak in what feeling of the employee in the justice guarantees towards what costs in him from works, and the limiting the apparent laziness the social box national for security social for state Grdaayt the words aalmftaaHyt : Justice, regulatory justice, procedural justice, struggle, regulatory struggle.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
7	الفصل الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة
7	المبحث الأول : العدالة التنظيمية
8	المطلب الأول : تعريف العدالة التنظيمية
10	المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية
11	المطلب الثالث : أبعاد العدالة التنظيمية
15	المطلب الرابع : الحساسية للعدالة التنظيمية
17	المبحث الثاني : الصراع التنظيمي
18	المطلب الأول: تعريف و أهمية الصراع التنظيمي
20	المطلب الثاني: أنواع و مراحل الصراع التنظيمي
22	المطلب الثالث: أساليب إدارة الصراع التنظيمي
23	المطلب الرابع : آثار الصراع التنظيمي
24	المطلب الخامس : مساهمة العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي

33	الفصل الثاني : دراسة حالة للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي
34	المبحث الأول : تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي
39	المبحث الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة الحالة
70	خاتمة
75	قائمة المصادر والمراجع
80	الملاحق
97	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	(1 - II)
42	يوضح مضمون الإستبيان	(2 - II)
42	متغيرات الدراسة	(3 - II)
44	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	(4 - II)
44	يوضح مقياس التحليل	(5 - II)
45	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.	(6 - II)
46	معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الإستبيان.	(7 - II)
47	نتائج اختبار كولموجروف- سمنوف في توزيع البيانات	(8 - II)
48	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(9 - II)
49	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	(10 - II)
50	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(11 - II)
51	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الاقدمية	(12 - II)
52	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	(13 - II)
54	يوضح تصورات المستجوبين لمحور العدالة التنظيمية مرتبة حسب الأهمية	(14 - II)
55-54	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد"عدالة توزيعية" مرتبة حسب الأهمية	(15 - II)
56-55	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد"عدالة الإجراءات" مرتبة حسب الأهمية	(16 - II)
57-56	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد" عدالة المعاملة " مرتبة حسب الأهمية	(17 - II)

59-58	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الأداء الوظيفي مرتبة حسب الأهمية	(18 - II)
60	يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية	(19 - II)
61	نتائج اختبار (T).	(20 - II)
61	نتائج اختبار (T).	(21 - II)
62	يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية	(22 - II)
63	يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	(23 - II)
66	يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في من في الحد الصراع التنظيمي	(24 - II)
67	يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات حول (العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي) حول في الحد الصراع التنظيمي	(24 - II)

قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	أبعاد العدالة التنظيمية	(1- I)
22	نموذج توماس وكلمان	(2- I)
34	هيكل يوضح تسلسل الهيئات المتعلقة بالضمان الاجتماعي	(1- II)
38	هيكل عام يوضح مصالح الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية غرداية	(2_ II)
48	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(3_ II)
49	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(4_ II)
50	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(5_ II)
51	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية	(6_ II)
52	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	(7_ II)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
80	تسهيل المهمة	ملحق رقم (02)
81	الإستبيان	ملحق رقم (02)
85	نتائج برنامج SPSS	ملحق رقم (03)
91	نتائج SPSS لإختبار الفرضيات	ملحق رقم (04)

مقدمة

أ. توطئة

شهدت السنوات الأخيرة تطورا ملحوظاً في مجال تنمية الموارد البشرية وهي الدراسة التي اهتمت بتطوير أفراد العاملين و تدريبهم كمورد مهم من موارد المؤسسة، وذلك في إطار البحث عن التوليفة المثلى لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات من حيث التعيين و التأهيل والتكوين وتطوير كفاءتهم، وتهيئة بيئة العمل لتشجيع أفراد على التنمية واستغلال مهاراتهم حيث أنه يؤدي إلى اكتساب المهارات المختلفة و تنمية قدرات العاملين و صقل مواهبهم، كما يعمل على زيادة تنمية أفكارهم وتكوين ثقافات واعية.

ولقد ألقى موضوع العدالة التنظيمية اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. فيركز الباحثون في مجال العدالة التنظيمية على دور العدالة التنظيمية في بيئة العمل، حيث أوضحوا أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤثر بشكل كبير على الكثير من النتائج التنظيمية ومنها اتجاهات العاملين والتي تشمل حد من الصراع ونوايا ترك العمل والإلتزام التنظيمي وأيضاً على سلوكياتهم في العمل مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية والغياب عن العمل.

كما أنه من المحتمل أن يحقق وجود العدالة التنظيمية فوائد كبيرة لكل من المؤسسات والعاملين على حد سواء وتشمل هذه الفوائد زيادة استقرار والحد من النزاعات و الصراعات .

وحيث أن الصراع التنظيمي يعد ظاهرة تعاني منها أغلب المؤسسة مهما كانت طبيعة عملها ، فعليه أصبح من الضروري الإعراف بها والتعرف على أسبابها وعدم تجاهلها وإيجاد الطريقة المناسبة للتعامل معها. ويعود إهتمام الإداريين إلى ضرورة فض هذه الصراعات التي تضر بأهداف المؤسسة وذلك بالتعرف على أسبابها والسعي إلى طريقة المناسبة للتعامل معها.

لقد وجدت أغلب المؤسسات أن غياب العدالة التنظيمية بين العاملين سيؤدي إلى خلق حالة الخلاف والصراع بين العاملين عليها تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق العدالة بين العاملين بمختلف أنواعها لأنها تساعد على خلق حالة التفاعل الإيجابي للقيام بالأعمال بسرعة وكفاءة وذلك من خلال تزويدهم بمعاني تساعد على أن ينظروا إلى ما هو أوسع من أعمالهم الفردية وأن يدركوا الهيكل المتكامل لوظائف المنظمة وكيف أن يألّفوا الجهود ويجدوا من النزاعات والصراعات للإرتقاء بها إلى مركز أفضل .

إشكالية البحث:

ويكتسي الضمان الاجتماعي اليوم أهمية بالغة في حماية العمال وعائلاتهم، نظرا لانعكاساته الإيجابية على توزيع الدخل القومي وعلى أداء الاقتصاد الوطني وهو ضابط هام عبر تاريخ تطوره، سواء بالجزائر أو على الصعيد العالمي. يعتبر الضمان الاجتماعي في الجزائر، جزء من المحيط المباشر للعامل وعائلته.

كما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS غرداية؟

- الأسئلة الفرعية :

من أجل معالجة مختلف جوانب الإشكالية تم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مفهوم العدالة التنظيمية وما أهميتها؟
2. ما مفهوم الصراع التنظيمي وما هي أنواعه؟
3. ما العلاقة بين العدالة و الصراع التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بـغرداية؟
4. ما هو مستوى العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء غرداية؟
5. هل هناك فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

ت. الفرضيات :

بغرض الإلمام بحيثيات الموضوع ومحاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسة قمنا بالاستعانة بمجموعة من

الفرضيات، وهي كالتالي:

- الفرضية الرئيسة الأولى:** هناك مستوى عال لتطبيق العدالة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء غرداية من وجهة نظر العاملين بها.
- الفرضية الرئيسة الثانية:** هناك مستوى منخفض من الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء غرداية من وجهة نظر العاملين بها .
- الفرضية الرئيسة الثالثة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة .

وتتفرع إلى 3 فرضيات :

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التوزيعية و الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى العدالة الإجرائية و الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى عدالة المعاملات و الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسة الرابعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الاقدمية، المستوى الوظيفي "

ث. - أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية :

تبرز أهمية الدراسة العلمية في كونها تعالج موضوع مهم وهو العدالة التنظيمية ودورها في حد من الصراع التنظيمي، ذلك لأن العدالة التنظيمية أداة فعالة في الحد من الصراع التنظيمي، و ذلك في ظل بيئة عمل ذات ضغط عالي و ظل الإمكانية المتوفرة لذلك قمنا بدراسات أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع في مؤسسة محل الدراسة و بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل هذه التحولات المتسارعة.

الأهمية العملية :

إن أهمية البحث تنبع من أهمية المجتمع والعينة المختارة، وهم العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بغرداية الذين يقع عليهم الدور الأكبر في تسيير الحياة الاجتماعية في البلد وتحقيق أهدافها المرجوة.

يحاول البحث معرفة أي الإبعاد أكثر تأثيراً في حد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بغرداية ومحاولة تعزيزها.

ج. - أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الهدف الرئيسي لها ألا وهو حل الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في ما مدى تأثير العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غرداية بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- التعرف على مفهوم وأهمية كل من العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي؛
- التعرف على مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غرداية
- التعرف على مستوى الصراع التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غرداية
- التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة بأبعادها والصراع التنظيمي
- تقديم جملة من المقترحات للقائمين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غرداية حول كيفية الحد من الصراع التنظيمي (سليبي) عن طريق مدخل العدالة التنظيمية

ح. - حدود البحث :

الحدود الموضوعية: تمثل الدراسة على موضوع العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيعية ، عدالة الإجراءات ، عدالة المعاملة)، والصراع التنظيمي وأثر العدالة في الحد من الصراع التنظيمي .

الحدود البشرية: تمثل الدراسة على القيادات والعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء غرداية والبالغ عددهم 90 .

الحدود المكانية : أجريت الدراسة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بوكالة غرداية

،متليلي ،بريان

الحدود الزمنية : امتدت الدراسة من توزيع الاستبيان إلى استرجاعه من 20 مارس إلى 30 أبريل

2019.

خ. - صعوبات الدراسة:

- من بين أهم الصعوبات والعراقيل التي صادفناها في هذه الدراسة:
- صعوبة دراسة الحصول على مراجع الخاصة بالعدالة التنظيمية خاصة الكتب العربية و الأجنبية
- عدم توفر الوقت الكافي للعمال للإجابة على محاور الاستبيان.
- صعوبة الحصول على المعلومات من مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي حول الصراع في المؤسسات.

د. - منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي بهدف الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية وفهم أفضل وتم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات :

ذ. **بيانات ثانوية:** وهي تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة وذلك من خلال الكتب والمراجع

العربية والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة ، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ر. **بيانات أولية:** لمعالجة الجوانب لموضوع البحث لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان

كأداة رئيسية للبحث، وتوزيعها على عينة من عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي

لولاية غرداية، و قد تم الإعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية (مثل أدوات الإحصاء

الوصفي، وبعض البرامج الإحصائية منها SPSS20 بالإضافة لبرنامج معالج الجداول

MS.EXCEL إصدار 2007.

ز - هيكل الدراسة:

سعيًا للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تناولنا الموضوع من خلال فصلين. حيث البداية

كانت بالمقدمة

الفصل الأول: متعلق بالإطار النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتحدث عن مفاهيم عامة

العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي وأثر العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي ، أما المبحث الثاني والذي

كان تحت عنوان الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: متعلق بدراسة حالة لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي غرداية ويشتمل على مبحثين

هو الآخر، حيث تناولنا في المبحث الأول مدخل وتعريف عام الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي غير الأجراء

فرع غرداية، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الطريقة والإجراءات المتبعة في دراسة الحالة وبعدها عرض نتائج

الدراسة وتفسيرها ومناقشتها، ليتم في الأخير الخاتمة و استخلاص أهم النتائج والخروج بأهم المقترحات .

الفصل الأول:

الإطار النظري لمتغيرات

الدراسة والدراسات السابقة

تمهيد :

تعتبر العدالة التنظيمية من مواضيع التي تتسم بالحيوية والأصالة والتجدد وتتأثر بها المؤسسة فإن ارتفاع أساس العامل بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم و ولائهم للمؤسسة وعدم الشعور بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى تراجع المستوى وفقدانهم الثقة في الادارة وبالتالي تنجم عنها صراعات تنظيمية تؤثر على الأداء العام للمؤسسة وبالتالي تفقد المؤسسة مفتاح النجاح والمنافسة على البقاء .

ونظرا لأهمية المتزايدة لموضوع في ظل متغيرات إقتصادية وسياسية وإجتماعية تجعل المؤسسة إما حتمية الإرتقاء بمستواها أو الانسحاب لذلك و إن تطبيق مبادئ وأساس العدالة التنظيمية يعتبر سر النجاح وتفادي الإنعكاسات والصراعات التنظيمية وعلاج المواقف الصعبة .

يتناول هذا الفصل عرض المعارف النظرية والمفاهيم التي تناولت العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي ، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعي الدراسة.

أما المبحث الثاني فنحاول من خلاله عرض لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتعليق

عليها، فكان تقسيم الفصل كالتالي :

المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة لموضوع الدراسة.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في حقل الإدارة حالياً، إذ حظي ولايزال باهتمام العديد من الأبحاث والدراسات العدالة التنظيمية في المؤسسات، وذلك من خلال دوره في حد من الصراع (سليبي) واستقرار الداخلي المناسبة لخدمة الأهداف المؤسسة ومنه الحد من الصراع التنظيمي. في هذا الفصل سيتم التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية، أبعادها، الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي وأهميته وأثره.

المطلب الأول : العدالة التنظيمية.

تعتبر العدالة التنظيمية تغيير مهم ومؤثراً في عمليات الإدارة العامة ووظائفها. إذ ينظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بكفاءة الأداء الوظيفي للمرؤوسين في المنظمات فضلاً عن أداء المنظمات ذاتها، ولها علاقة أيضاً بدافعية الإنجاز لدى المرؤوسين.

الفرع الأول : تعريف العدالة التنظيمية

قبل التطرق إلى تعريف العدالة التنظيمية نعرف ما المقصود من العدالة لغة واصطلاحاً .

- مفهوم العدل في اللغة:

العدالة مشتقة في اللغة من العدل في لسان العرب، اسم مجرد فعله عدل و الذي يعني ما قام في النفوس وثبت على أنه مستقيم و هو ضد الجور و الظلم، وعدل الحاكم في الحكم أي لا يميل به الهوى فيجور في الحكم، وهو اقساط الناس حقوقهم بالسوية ، والعدل والانصاف ما هو اغطاء المرء ما له وأخذ ماعليه¹.

- مفهوم العدالة التنظيمية اصطلاحاً:

تعرف العدالة بصفة عامة بأنها إعطاء كل فرد ما يستحق، أما العدالة التنظيمية بصفة خاصة فقد تناوّلها بعضهم باعتبارها تتضمن بعدين: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، و أشار بعضهم إلى اعتبار عدالة التفاعلات جزءاً لا يتجزأ من عدالة الإجراءات وتناولها البعض الآخر باعتبارها تتضمن ثلاثة أبعاد: عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات².

1 - محمد علي عطف الزهراني ، العدالة التنظيمية لدى المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة،

رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ،جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية سنة 2010 ،ص25

2 - مها مهر الموقدة، الانماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الاردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين ،

رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الاردن ، سنة 2010 ، ص 25 .

تعرف العدالة التنظيمية على أنها مستوى إدراك العامل لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة ومختلف الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة ، ومقارنة مع الجهود المبذولة من قبل العامل والعوائد المتحققة منها، بشكل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة و إحساس و إدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في اطار التنظيمات المتولدة نفسيا و إداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.² يشير مفهوم العدالة التنظيمية³ للمعاملة العادلة والملحقة والأخلاقية بحق المرؤوسين. : العدالة التنظيمية تشمل كافة الجوانب في المنظمات وغير مقتصرة على الأفراد.

العدالة التنظيمية هي القيمة المتحصل عليها من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة.⁴

ترى نظرية العدالة أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة وهذا الشعور وجداني عقلي ،يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة.⁵

وتتم العدالة التنظيمية بإدراك الأفراد العدالة و القضايا المرتبطة بالعمل، وتعكس الطريقة التي يحكم بها الفرد خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير معه على المستويين الوظيفي والإنساني.⁶

العدالة التنظيمية تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على الحالة من خلال مقارنة ملفاتهم إلى المخرجة التي يستلمونها و أيضا مقارنة نسبة المداخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين.⁷

1 - عيسات فطيمة الزهرة و جميل أحمد ، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الاداري في المؤسسات الجزائرية ،المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية ، العدد 07 ،سنة 2016 ،ص307.

2 - سارة مهني ، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ، مذكرة الماستر ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2016 ، ص 37.

3 - محمد ناصر راشد ابو سمعان ، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة الماجستير ، كلية التجارة ، ادارة الاعمال ، جامعة الاسلامية غزة ،سنة 2015 ، ص 25

4 - ياسر عبد الوهاب ، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الاداء ، مجلية الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ،قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 18 ن جوان 2017 ، ص9

5 - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، ط2 ، الدار الجامعية ، القاهرة مصر ، عام 2009 ، ص 156.

6 - محمد بن محمد بن جابر الشهري ، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين من وجه نظرهم ، رسالة الماجستير ، كلية التربية ، قسم الادارة ، جامعة ام القرى السعودية ،سنة 2013 ، ص 15.

7 - مراد رمزي خرموش ،دوار العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف ، رسالة الماجستير ،كلية العلوم الانسانية ،قسم علم الاجتماع ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،سنة 2014 ،ص31.

يتحدد مفهوم العدالة التنظيمية في ضوء ما يدركه الفرد العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات المتبعة و في ضوء علاقته بالمنظمة وبرئيسه المباشر¹

ومنه نستنتج مما سبق أن مفهوم العدالة التنظيمية اختلف فيه المفكرين و الباحثين ،من ما يقول انه إحساس وإدراك ، منه من يقول أنه حسن توزيع المهام والوجبات بين العمال ،منه نقول أن العدالة التنظيمية هي إعطاء كل ذي حق حقه دون أن ينقص منه شيء .

الفرع الثاني : أهمية العدالة التنظيمية:

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة ووظائفها ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات ، ويمكن إدراك أهمية العدالة من خلال ما يلي²:

- 1 - إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المؤسسة ، وذلك من خلال العدالة التوزيعية
- 2 - إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عن الأفراد.
- 3 - تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة .
- 4- عكس العدالة التنظيمية سلوكها على حالات الرضا على الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية ، والإلتزام التنظيمي .
- 5- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة ، وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.
- 6 - إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية و التمكّن في عملية اتخاذ القرار ، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب

1 - خالدية مصطفى ومها عارف ، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي ، مجلة كلية مائون الجامعة، جامعة العراق ، العدد23 ، سنة 2012 ، ص 130 .

2 - شذا لطفى محمود محمد ، دراجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ،رسالة الماجستير، تخصص الادارة التربية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية فلسطين سنة 2012 ،ص 13

الفرع الثالث :أبعاد العدالة التنظيمية.

يتفق معظم الدارسين لأبعاد العدالة التنظيمية على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات)، إلا أن بعض الباحثين أضاف لها بعدين آخرين هما) :عدالة التقييم وعدالة الأخلاق(، وبناء على ذلك أصبح للعدالة التنظيمية خمسة أبعاد كما يوضحها الشكل رقم (1-2) وهذه الأبعاد هي¹:

1- العدالة التوزيعية: Distributive Justice

2- العدالة الإجرائية: Procedural Justice

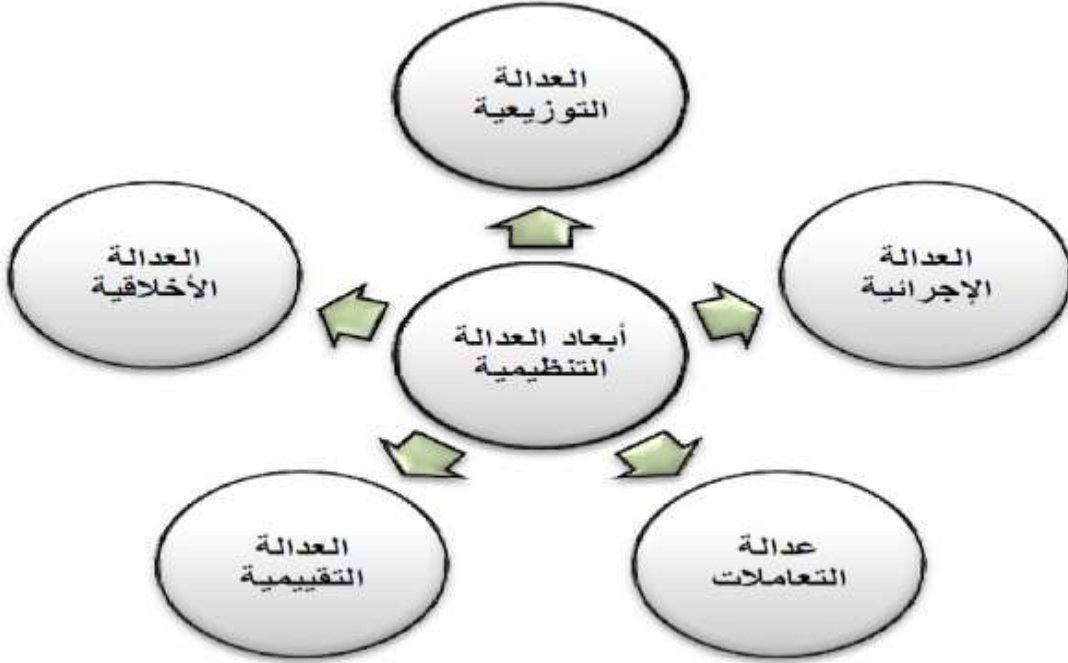
3- عدالة التعاملات: Intersectional Justice

4- العدالة التقييمية: Evaluational Justice

5- العدالة الأخلاقية: Moral Justice

والشكل الموالي يوضح أبعاد العدالة التنظيمية.

الشكل رقم (II-01)أبعاد العدالة التنظيمية .



المصدر : عمر محمد دره ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ط1 ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ،قاهر مصر ،سنة 2008 ، ص 37 .

1 - عمر محمد دره ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ط1 ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ،قاهر مصر ،سنة 2008 ، ص 37 .

وفيما يلي شرح تفصيلي لكل بعد من هذه الأبعاد على حدة، إلا أنه من الصعب الفصل بين هذه الأبعاد في الحياة العملية.

أولاً - العدالة التوزيعية: Distributive Justice

تعرف العدالة التوزيعية على أنها: عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجور والحوافز، و فرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة. وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية. والعدالة التوزيعية بنيت على الفرضين التاليين:

1- إن الأفراد دائماً ما يجرون عمليات مقارنة اجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر

النسبة بين مخرجاته إلى مدخلاته مع مقارنة هذه النسبة بالشخص المرجعي¹.

2- إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن تواجد ظروف العدالة تجعل الفرد في حالة توازن ديناميكي، أما ظروف عدم العدالة فهي التي تجعل الفرد يشعر إما بالغضب أو الذنب مما يجعله يسعى لإعادة التوازن الديناميكي بالبحث عن تحقيق العدالة.

والعدالة التوزيعية تتحقق بين الأفراد في بناء نظام سليم لهيكل الاجور² و الرواتب والعدالة في الحقيقة مسألة معقدة ونسبية

المقدمة له مثل: المرتب والحوافز والترقيات والتسهيلات المادية ومهام العمل وإن إحساس العاملين بعدم عدالة التوزيع يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر. ولفهم أثر العدالة التوزيعية على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة يجب ملاحظة أن هذا الأثر يتوقف إلى حد كبير على الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية، فإذا زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فلا شك أن الإحساس بعدالة التوزيع سيكون له الأثر

الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تغطي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين.

إن أحكام العدالة التوزيعية تتأثر بثلاثة عوامل هيكلية بجانب التوزيعات التي يحصل عليها الفرد، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

أ - الهيكل التنظيمي العضوي أو البيروقراطي.

ب - التنظيم الديموغرافي المتجانس أو غير المتجانس لجماعة العمل.

ت - حجم المنظمة.

1- عمر محمد دره، مرجع سابق، ص38.

2 - خطير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط 4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، سنة 2011، ص 177.

إن إدراكات العاملين للعدالة التوزيعية ترتبط بمدى وجود معايير تتضمن توزيع العوائد والموارد طبقاً لإسهامات الشخص متلقي تلك العوائد في تحقيق أهداف التنظيم وبالتالي لا بد من وجود أسس موضوعية لضمان العدالة في توزيع العوائد بين العاملين، فإذا كان توزيع العوائد يتم على أساس مدخلات الشخص) إسهاماته داخل التنظيم وبعيداً عن التحيزات الشخصية، زاد احتمال إدراك العاملين لعدالة عملية التوزيع، وعلى النقيض الآخر فإن زيادة درجة تأثير الاعتبارات الشخصية على قرارات توزيع العوائد يقلل من احتمال إدراك العامل بأنه كُفئ مكافأة عادلة مقارنة بالآخرين. وللعادلة التوزيعية جانبين هما:

1- الجانب المادي: (هيكل التوزيعات)

يعتبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الموظف من مكافآت¹.

2- الجانب الاجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية للموظف الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذ القرار.

ثانياً - العدالة الإجرائية: Procedural Justice

تعبر عن العدالة المدركة² عن الإجراءات المستخدمة والسياسات في اتخاذ القرارات في مكان العمال وتعرف بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الاجراءات التنظيمية التي تستخدم . هي التي تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة. هي عبارة³ عن تصور ذهني لمتخذ القرارات في توزيع العادل بين الافراد . ونخلص من ذلك أن عدالة الإجراءات تشمل ثلاثة عناصر هي:

1- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.

2- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.

3- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.

إن إدراكات الفرد للعدالة لا تتأثر فقط بإدراكاته بعدالة كمية النواتج التي حصل عليها مقارنة بالآخرين(العدالة التوزيعية)، ولكن أيضاً بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد كمية النواتج التي يحصل عليها الفرد والآخرين، وإن قدرة الفرد في التأثير على الإجراءات المستخدمة في توزيع النواتج تؤثر على إدراكاته للعدالة الإجرائية. ويوجد ثلاثة عناصر لها تأثير على إدراكات العاملين للعدالة الإجرائية هي:

1 - وليد محمد الصمادي ، أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال ، كلية ادارة المال والاعمال ، جامعة دمشق سوريا، سنة 2008 ، ص 55 .

2- ماهر علي الخزاعي ، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة ال بيت الاردن ، سنة 2013 ، ص 34 .

3 - سوزان أكرم سلطان ، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام في جامعة الاردن ، اطروحة دكتوراة ، تخصص ادارة تربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة عمان ، سنة 2006 ، ص 24.

1-عدم تحيز الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات.

2-الثقة في متخذ القرار .

3-أسلوب التعامل الشخصي .

وإن عدم تحيز السلطة ومدى جدارتها بالثقة وإمكانية تقديم المعلومات إليها تعتبر من أهم العناصر المؤثرة في إدراكات الأفراد للعدالة الإجرائية . إن مدركات العدالة الإجرائية تتضمن نمطين من مداخلات القرار هما:

أ -**التحكم في العملية: Process Control** ويشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه خلال مرحلة العمليات التي تتضمنها صناعة القرار (مرحلة ما قبل صدور القرار).

ب -**التحكم في القرار: Decision Control** ويشير إلى قدرة الفرد على الاختيار أو أن يكون له كلمة أو تأثيراً في القرار الصادر (مرحلة صدور القرار).

ثالثاً -عدالة التعاملات: Intersectional Justice

هناك عدة تعريفات لها نذكر منها:

هي مدى إدراك¹ العاملين لعدالة المعاملة أثناء تطبيق الاجراءات .

هي إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام المديرين بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها.

أو تعرف بالعدالة التفاعلية²، وهي درجة احساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيق اجراءات إضافة الى مدى إحترام و تقدير الذي يحصل عليه العامل في انجازه العمل المطلوب .

وتبرز أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات عليهم للعدالة التفاعلية، وإن إدراكات العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء على أربع عوامل:

أ -مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

ب -مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.

ت -مدى إحترام صاحب السلطة للعاملين.

ث -مدى إلتزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.

1 - محمد بن مسلم سعيد الشنفرى ، العدالة التنظيمية وأثرها على الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، تخصص الادارة العامة، كلية الدراسة العليا ، جامعة مؤتة ، سنة 2007 ، ص 28.

2 - سلام محمد السبوع ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك ، رسالة ماجستير ، تخصص الاصول والإدارة التربوية ، كلية الدراسة العليا ، جامعة مؤتة ، سنة 2010 ، ص 28.

وإن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص ، أو قد يؤثر كلاهما على الأحكام الخاصة بعدالة الإجراءات .ومن هذا المنطلق يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس ما يلي:

- 1-إن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين.
- 2-إن عدالة التعاملات تعكس مقدار الإحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار.
- 3-إن عدالة التعاملات تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.
- 4-إن عدالة التعاملات تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار.
- 5-إن عدالة التعاملات تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة.

الفرع الرابع: الحساسية للعدالة التنظيمية:

قام Husemnan " في عام 1987 بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة ويعتبر هذا المفهوم نتاج أحدث الجهود لتطوير العدالة التنظيمية , وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروق الفردية و النفسية , حيث يربط هذا المفهوم بنظرية العدالة , ويقترض هذا المفهوم أن الأفراد يسلكون طرق متناسقة و لكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراكهم للعدالة أو عمها , وذلك نظرا لاختلاف تفصيلاتهم أي أن الأفراد يخلقون فيما بينهم في مدي حساسيتهم للعدالة التنظيمية , حيث قام عدد من الباحثون بتصنيف هؤلاء الأفراد إلى ثلاث فئات وهم ¹: أ. الشخص الحساس للعدالة: وهو الشخص الذي يخضع في تقديمه لعدالة افتراضات نظريتي العدالة و التبادل الاجتماعي حيث يسعى هذا الفرد باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي ، لذا فإن إدراك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الإتجاهين :

زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب .

تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب .

1- محمد حسني سالم المصدر ، علاقة القيادة التحويلية بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر غزة فلسطين ، سنة 2017 ، ص 48.

ب. الشخص الخيري : هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزين مداخلته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية لذا فهو يقول بتحويله من الحياة ويسعى دائما لتقديم المزيد من الالتزامات الغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

ج. الشخص الحساس للعدالة : هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عقد المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة , ويسعى دائما للحصول على المزيد من العوائد من الغير تفوق ما يقدمه من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي .

الفرع الخامس : الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

مستويات العدالة التنظيمية¹ تتخلق مستويات مرتفعة من الإلتزام لدى العاملين نحو مؤسسة و مستويات مرتفعة من المواطنة التنظيمية وتقدم في الأداء الوظيفي ومستويات مرتفعة من الرضا لدى العملاء.

وقد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية² أو عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلبا على أداء المنظمات وذلك على النحو التالي :

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

- أما بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات , فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي المنظمة ونقص الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي.

- إن انخفاض مدركات العاملون أبعد عدالة التعاملات يمكن أن يعادي العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة الفروع لترك العمل، وزيادة الضغوط الوظيفية و الصراع التنظيمي بين الأفراد.

1 - حسن محمد حسن النجار ، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر غزة فلسطين ، سنة 2017 ، ص36.

2 - عبد الرزاق فوزية ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، قسم العلوم الاجتماعية ،شعبة علم النفس ،سنة 2014،ص22

المطلب الثاني : الصراع التنظيمي .

حظي الصراع باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين وقد عكست المدارس الإدارية تباينا واضحا بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، إذ نظر إليه الكلاسيكيون على أنه قوة سلبية في العمل التنظيمي يجب تجنبه ومنع حدوثه قدر الامكان، ولذا فقد اعتبروا النظام المغلق والقوانين واللوائح والإجراءات والهيكل وسائل مهمة لتوجيه الصراع من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية بينما نظر إليه السلوكيون على انه أمر غير مرغوب فيه، ولتحقيق التوافق المطلوب، فإنهم ركزوا على أهمية النظام الاجتماعي واعتبروه المفتاح الرئيسي لذلك من خلال توافر تسهيلات شبكة العمل الاجتماعية، وجعل العاملين سعداء ، فالسعادة والتوافق في رأيهم هما أفضل الطرائق للحصول على الفاعلية التنظيمية

أما اليوم فقد اختلفت النظرة إلى الصراع بشكل كبير، حيث ينظر إلى الصراع ليس فقط كأمر لا يمكن تجنبه ، بل إنه أمر مرغوب فيه لأن الصراع يولد القلق والإحباط مما يجعل تنفيذ العمل بأسلوب يختلف عن المعتاد .

الفرع الأول : تعريف الصراع التنظيمي .

يعد الصراع إحدى الظواهر الطبيعية الموجودة في حياتنا أفرادا ومنظمات وهو أمر حتمي، لأن الثبات والاستقرار يكاد يكون من الأمور المستحيلة فالتغير مستمر ودائم في كل شيء، وهذا ما يفسر وجود الصراع في التنظيمات كظاهرة طبيعية، مما استدعى كثيرا من كتاب الإدارة إلى تناول هذه الظاهرة بالدراسة والتحليل والبحث .

1. مفهوم وأهمية الصراع التنظيمي .

أولا: تعريف الصراع :

ويُعبّر عن الصراع¹ في اللغة العربية بـ "النزاع" أو "الخصام" أو "الخلاف" أما كلمة (Conflict) الانكليزية فهي من أصل لاتيني وتعني عملية "الضرب" أو "الطرق" وقد استخدمت في اللغة الانكليزية القديمة لتعني معنى "العراك" أو "الخصام" ومن خلال ذلك يمكن تعريف الصراع بأنه نوع من الاحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت، أو وضع يتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين ، وفي تعريف آخر فالصراع هو العملية التي تنشأ من عدم الاتفاق على الأهداف، وقد يحدث بسبب الإعتمادية المتبادلة بين الوظائف، وبسبب غموض الأدوار والسياسات والقواعد والإختلافات الأساسية في المواقف والمعتقدات والخبرات .

1 - أكرم محسن الياسري وآخرون ، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، سنة 2015 ، ص 24.

في ضوء التباين الفكري حول مفهوم الصراع التنظيمي¹ فقد تم تعريفه بأشكال مختلفة، فأشار إليه أنه نوع خاص من التفاعل يلاحظ من خلال المحاولات المبذولة لعرقلة أو الإساءة إلى جهود ما ومن خلال المقاومة ضد تلك الجهود ونظر إليه Simon & March على أنه حالة اضطراب وتعطيل العملية القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل ووصفه.

الصراع التنظيمي² يحدث عندما لا تحصل التوافق في الأهداف أو المصالح أو القيم للإفراد او المجموعات المختلفة وهذا يؤدي إلى محاولة أحد الأطراف إعاقة الأطراف الأخرى في تحقيق أهدافها .

هو عملية بذل³ جهود مقصودة من قبل الفرد أو الجماعة لإعاقة فرد أو جماعة أخرى عن بلوغ أهدافهم أو تحقيق مصالحهم

وعليه يمكن تعريف الصراع على أنه تصادم بين قوتي أو أكثر داخل مؤسسة نتيجة أخلاق أهداف والمصالح والإستراتيجية منه ما هو إيجابي لمؤسسة ومنه ما هو سلبي.

ثانيا: أهمية الصراع التنظيمي :

ان هذا الاختلاف في النظرة إدارة الصراع التنظيمي⁴ من شأنها أن تولد اختلافا في أسلوب و طريقة معالجته والتعامل مع أثاره والنظرة إلى أهميته وانعكاساته على المنظمة .فالنظرة التقليدية تسعى إلى تجنبه وعدم الحديث عنه مما يؤدي الى عدم التعامل معه في حين ترى النظرية السلوكية إن إدارة الصراع التنظيمي أمر واقع لا محاله وعلى الإدارة التعامل معه للتخفيف من أثاره ، لكن النظرية التفاعلية تذهب بعيدا بالقول أن إدارة الصراع التنظيمي أمر مطلوب بل على الإدارة العمل على إيجاده إذا لم يكن موجودا وترى فيه فائدة وأهمية تتمثل أهمية الصراع التنظيمي في جوانب عديدة منها:⁵

- 1 - أكرم الياسري وامل عبد محمد علي ، إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الاعمال العراقية، مجلة أهل البيت ، العدد الخامس ، سنة 2009،ص119.
- 2- علي احمد فارس و زينب مكي البناء و جنان ميدي شهيد ، دور استراتيجيات ادارة الصراع في تحقيق العدالة التنظيمية ، المجلة العراقي للعلوم الادارية ، العدد51 ، المجلد 13 ، سنة 2016 ، ص 249.
- 3 - عبدالقادر محمود قادر الحيايلى، مقارنة فاعلية أساليب معالجة الصراع التنظيمي في المنظمات الرياضية العراقية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد15، العدد23، سنة2009،ص28.
- 4 - حمزة نجم عبود و علي سكر عبود، الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 30 ، المجلد 7 ، جامعة الكوفة العراق ،سنة 2013 ،ص 115.
- 5 - امل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد التاسع والستون ، المجلد 01 ، 2008،ص ص 80 81.

1- الصراع أداة للتكيف والبقاء:

حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهة ومعالجته مما يدفعها للتعبير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

2- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر:

وتعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وأدارته لا كيفية أو كبح جماحه بوصفه مجرد بشر.

3- الصراع أداة للإبداع:

ولقد ذكر روبنسن (robinson) أن هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندها لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء الجحود إما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع وفي نفس الوقت فانه المستوى المرتفع للصراع والذي يصف العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة الأمر الذي يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي في الإبداع.

4- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة :

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى فحسب بل انخيار المنظمة فحسب بل لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وهذا هو السبب الذي دفع (lesly) إلى القول بان المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصر التنظيمي منطلقا في رأيه هذا من وجود إيجابيات كثيرة للصراع إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فعالية المنظمة وتمكنها من تجاوز سلبياتها .

الفرع الثاني: خصائص الصراع التنظيمي

يتسم الصراع بالخصائص التالية¹ :

1. يحدث الصراع في جميع أرجاء المؤسسة .
2. لا يوجد نمط معين من الصراع ولا شكل محدد له ولا توقيت معين لحدوثه .
3. إن الصراع ديناميكي ومتنامي .
4. أن الصراع ينشأ من الاختلاف أو تعارض بين أطرافه .
5. يختلف الصراع عن المنافسة ، حيث الصراع يكون موجها ضد طرف ما أو المنافسة تكون موجها نحو هدف مرغوب .

1 - نفيسة محمد باشرى واخرون ، السلوك التنظيمي، ط1، ديون المطبوعات الجامعية ، القاهرة مصر ، سنة 2017، ص 188.

6. قد يتدخل طرف ثالث لحل الصراع ، وهذا الطرف يجب أن يتصف بالحيادية والنزاهة والتجرد والمعرفة باهتمام ورغبات الأطراف المتصارعة ويعمل على تقارب فيما بينها .

الفرع الثالث: أنواع و مراحل الصراع التنظيمي:

أنواع الصراع التنظيمي :

يمكن تقسيم الصراعات التي توجد في المؤسسة إلى ثلاثة أنواع رئيسية¹:

النوع الأول : وهو الصراع داخل الفرد والنوع الثاني : هو الصراع بين فرد وآخر أو بين فد وعدة أفراد ويعرف باسم الصراع الشخصي أو الصراع بين الأفراد ،
والنوع الثالث : هو الصراع بين الجماعات . وسوف نناقش كل نوع من هذه الصراعات بالتفصيل :

أولاً: الصراع داخل الفرد:

إن الصراعات داخل الفرد نفسه عديدة ومتنوعة ، ويمكن تقسيم مسببات الصراع إلى ثلاثة أنواع هي :
الإحباط ، تعارض الأهداف ، وأخيراً تضارب الأدوار .
أ – الصراع الناتج عن الإحباط :

يحدث الإحباط نتيجة لوجود حاجز أو عائق مادي أو نفسي يعوق الفرد من تحقيق الهدف الذي يصبو إليه.
ب – صراع او تعارض الأهداف :

يتمثل المصدر الثاني من مصادر الصراع الذي يواجهه الفرد داخل التنظيم في صراع أو تعارض الأهداف

ثانياً : الصراع التنظيمي بين الأفراد المؤسسة :²

إن الصراع التنظيمي بين الأفراد أو الصراع التنظيمي الشخصي هو عبارة عن الصراع التنظيمي بين فرد وآخر أو بين أفراد وفرد ، ومن أمثلة هذا النوع من الصراع التنظيمي بين المدير ومرؤوسيه ، أو بين المدير التنفيذي والمدير الاستشاري ، أو بين العامل والإدارة ، أو بين عامل و عمال آخر . ويظهر هذا النوع من الصراع التنظيمي بسبب تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض .

1 - سيد هارون جمعه، الصراع ، بحث ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، فرع الإسكندرية والبحيرة مصر ، سنة 2002 ، ص5

2 -Goreth ,. Jones , “ Organization Theory “ Addison Westley Publishing Company ,p 1998.

ثالثا : الصراع بين الجماعات :

من الأمثلة على هذا النوع .أن المسؤول أو المدير عام يرغب في إنتاج أعلي ويرغب المرؤوسين في اهتمام أكبر ، المديرين يقترحون التغيير والمرؤوسين يقاومون هذا التغيير ، كتيب اللوائح يصف القواعد والاستشاريون يؤكدون أنها لا تصلح .

رابعا : الصراع على مستوى المنظمة ويأخذ أحد الأشكال الآتية:

الصراع الأفقي: يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.

الصراع العمودي: يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذي لا يتفقون على طريقته المناسبة لتحقيق الاهداف

الصراع بين الموظفين والإستشاريين : ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات .

الصراع الدور¹: ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدوارا متعددة في مجال عمله.

الصراع بين المنظمات: يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات المنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين .

ثانيا : مراحل الصراع التنظيمي .

يرى الباحثون أن عملية الصراع على مختلف المستويات تمر بم رئيسية أربع هي²:

* مرحلة المعارضة الكامنة وغير الظاهرة والتي تتمثل بعدم الرضى عن الوضع الراهن.

* مرحلة الإدراك والتشخيص : وهي مرحلة بلورة الشخص الموضوع الصراع وضرورة الاستجابة له بشكل ما. وهنا يتم فهم أو إدراك سبب الصراع والمشكلة الأساسية التي أدت إليه.

* مرحلة السلوك : وهي مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع الصراع والتصرف على أساسه سلبا و إيجابا. ويظهر ذلك بالتغيب عن العمل ، أو التمارض ، أو الإهمال... إلخ.

* مرحلة مخرجات الصراع : وهي مرحلة التفاعل بين السلوك الصادر عن الشخص مصدر الصراع والجهة التي تتفاعل معه ، ومن ذلك الصدام المستمر بين أطراف النزاع وتدني الإنتاجية.

ويمكن تصور تدرج مراحل تطور الصراع من الحالة البسيطة والمتمثلة بسوء الفهم ونقاط الاختلاف البسيطة، إلى

مرحلة طرح الأسئلة الاستنكارية والتحدي ومرحلة الهجوم الكلامي ، فمرحلة التهديد ، إلى مرحلة الايذاء

الجسدي ، وصولا إلى المحاولة الواضحة لتحطيم الطرف الآخر.

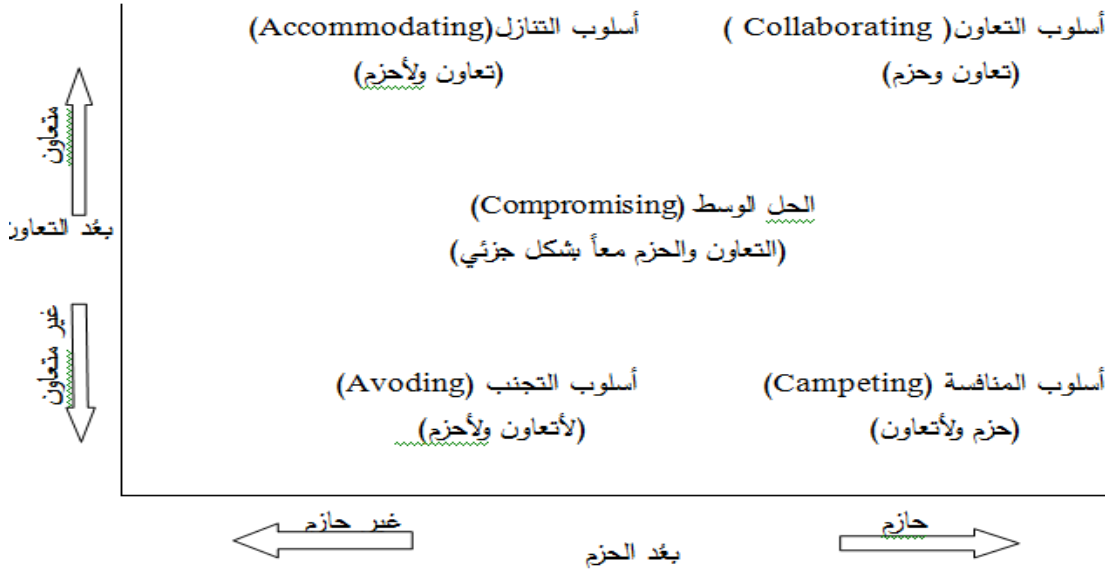
1 - مصطفى يوسف كافي ، ادارة الصراع والازمات التنظيمية ، ط1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، سنة 2015 ، ص 63

2 - محمد قاسمي القريوتي ، السلوك التنظيمي ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، سنة 2012 ، ص 263.

الفرع الرابع: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

إن إدارة الصراع التنظيمي الفعال يستوجب إستراتيجيات على مستوى الادارة العليا في المؤسسة للحد الإختلالات التي يحدثها الصراع التنظيمي وتعزيز الوظائف الصراع من أجل الفعلية وتعزيز التعلم في المؤسسة¹. فقد استخدم ثوماس وكلمان (Thomas & kilman) مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد , حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما²:

- 1- بُعد التعاون يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
 - 2- بُعد الحزم يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته .
- وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما موضح في الشكل رقم (1-3).
شكل رقم (I - 2) نموذج ثوماس وكلمان



المصدر : فوزي عبد الرحمان، أنماط إدارة الصراع وأثرها على تطوير التنظيمي ، رسالة ماجستير، جامعة غزة ، كلية التجارة ، شعبة ادارة اعمال ، سنة 2008 ، ص 36.

لن تستطيع إدارة المؤسسات أن تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراعات القائمة في التنظيم فلا بد من تدخلها لحل هذه الصراعات من خلال بعض الأساليب التي اتفقت معظم أدبيات السلوك التنظيمي والإداري على

1 - Afzalur M. Rahim, **Toward a Theory of Managing Organizational Conflict: Center for Advanced Studies in Management**, The International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No. 03, Bowling Green, UK , 2002, p 208.

2 - بثينة حسين علي الطائي، أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل، مجلة علوم التربية الرياضية، جامعة العراق ، العدد التاسع، المجلد الأول، سنة 2008 ، ص 248.

وجودها وهي (التجنب، المساومة، الإيجار، المواجهة، التهدئة) وفيما يأتي شرح مبسط لكل منها¹:

- **التجنب** : هو ميل الفرد أو المدير إلى الانسحاب من مواقف الصراع أو الوقوف على الحياد في الأقل.

- **المساومة** : يعكس هذا الأسلوب ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق، ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط.

- **الإيجار** : ينطوي هذا النمط على الميل نحو استخدام القوة والسلطة للهيمنة والسيطرة على الفرد لدفعه إلى موافقة الرأي .

- **المواجهة** : هو الأسلوب الذي يتمحور حول وجود رغبة صادقة في البحث عن مسببات الصراع ومقاسمة المعلومات المتاحة مع الآخرين ، والبحث عن المنافع المتبادلة .

- **التهدئة**: وهو الأسلوب الذي من خلاله يميل المسؤول إلى تلطيف حالة الصراع بتقليل أو ضغط الفوارق والاختلافات بين الأطراف المتصارعة ، وهم في الوقت نفسه يبرزون المصالح المشتركة بين تلك الأطراف.

الفرع الخامس: آثار الصراع التنظيمي : للصراع التنظيمي آثار ايجابية وأخرى سلبية :

- **أولا : الآثار الإيجابية¹**

1- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

2- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

3- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.

4- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.

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

6- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.

7- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

8- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد.

9- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.

10- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.

1 - خالد محمود عزيز، الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الثالث (ج2)، المجلد الخامس، سنة 2012، ص 55.

ثانيا : الآثار السلبية: ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي¹:

- 1- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية.
- 2- يحول الطاقة {الأفكار} والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- 3- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
- 4- يستقطب الأفراد إلى أعمال الانتقام : وتتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج اشاعات كاذبة.
- 5- يعوق العمل التعاوني الجماعي .
- 6- انخفاض الانتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
- 7- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد ، وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.
- 8- إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

المطلب الثالث : العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي: 2

تلعب تنمية الموارد البشرية دوراً مهماً في بناء المجتمعات الحديثة ، وعلى الرغم من أن رؤوس الأموال، والموارد الطبيعية، وغيرها من العوامل الاقتصادية تؤدي دوراً هاماً في النمو الإقتصادي، إلا أن واحداً منها لا يفوق في الأهمية عنصر القوى البشرية وإعدادها وتطويرها لبناء المجتمع وتنميته. من هنا كانت العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي علاقة وثيقة عكسية ، وأصبحت هذه المؤسسات تضم في إدارتها وتنظيماتها مجموعة كبيرة من العمال والمشرفين والمدربين والإداريين، والذين ينبغي أن يتعاونوا معاً في إطار الدور التكاملي الذي يستهدفه وجود المؤسسة من أجل تحسين وتطوير العملية الانتاجية ، الأمر الذي ينبغي معه، إلى إحداث تفاعل قائم على حسن الإدارة والتوجيه والالتزام بمبادئ الإدارة وأصولها، وهو ما يحتاج معه القائد إلى التزامه بالمبادئ الإدارية المعروفة، وفي مقدمتها التعامل مع مرؤوسيه والعاملين معه على أساس العدل والمساواة، وتحقيق عدالة العمل بأبعادها المختلفة. فالعدالة، تُعد أحد أهم مرتكزات الإستقرار في العمل، وهي عنصر فعال في تنمية الولاء للمؤسسة، وفي تحسين الأداء، وتقليل حدة الصراعات، ورفع كفاءة العمل والعاملين.

إلى أن جميع المؤسسات الإدارية بلا استثناء، أكدت على هذا المبدأ الذي أخذ طريقه تحت مسمى العدالة التنظيمية²، والتي حظيت باهتمام واسع من الباحثين، الذين بحثوا في أهميتها وأدوارها وعلاقتها بالمتغيرات المختلفة في المؤسسات المعاصرة.

1 - عبد المهدي ماجد مساعدة ، إدارة المنظمات، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان الاردن ، سنة 2013 ، ص 298.

2 - سعيد بن فايز بن محمد السبعي ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة تربية وتخطيط ، كلية علوم التربية ، جامعة ام القرى السعودية ، سنة 2012 ، ص 3.

وقد أدت البحوث التي ربطت بين إدراك الموظفين للعدالة في إدارتهم وبين النتائج الإيجابية التي تعود على الفرد وعلى المنظمة إلى زيادة اهتمام العلماء والباحثين بفاعلية وتأثير العدالة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها ، حيث أكد أن العدالة التنظيمية تؤثر في متغيرات تنظيمية كثيرة، من أهمها الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في المنظمة. والصراع أمر حتمي في مسيرة الاجتماع البشري، وهو ظاهرة موجودة في المؤسسات و الإدارات المعاصرة؛ إلى أن الصراع التنظيمي على مستوى المؤسسات المختلفة أمر حتمي، سواء كانت تلك التنظيمات سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية.

وحيث المؤسسات مجتمعاً بشرياً، يضم القيادات وعمال ، والإداريين، ويقوم على هيكل وتنظيم عمل، في إطار من العلاقات الإنسانية التفاعلية؛ فإن ذلك يعني أن هذا التفاعل قد 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، أن القيادات تحتاج إلى إدراك معاني العدالة في إدارتها، لتجنب ظهور الصراعات أو تخفيف حدتها . حيث أن غياب الإحساس بالعدالة من أبرز أسباب نشوء الصراع السلبي في المؤسسات. يتضح من ذلك أن تحقيق العدالة هو الخيار الأفضل للحد من الصراعات السلبية ، وتحسين العلاقات داخل جماعات العمل في المؤسسات .

أن العدالة التنظيمية¹ كمفهوم شامل وبمختلف أبعاده أصبح مطلب ضروري لضبط التوازن السلوكي في المؤسسات والأداء الإداري ، فيتحقق معه الرقي والتطور وتشجيع معه أجواء الاستقرار والأمان والإنتاجية داخل المؤسسة في ظل روح التعاون والمشاركة البناءة، مما ينعكس بالإيجاب على تضافر الجهود من أجل أن تكون العدالة التنظيمية هي ميزان الذي يحد من الصراع الداخلي (سلبي) ومنها نجاح والتقدم.

ومنه نستج أن للعدالة التنظيمية لها أثر هام جدا في الحد من وثيرة الصراع التنظيمي (سلبي) في المؤسسات وهذا ما ينتج عنه استقرار في المؤسسة وزيادة أداء عمالها وثقتهم في الإدارة مما يساهم في نجاحها وبقائها في المنافسة في السوق كل هذا بفضل تني القائد و الإدارة العدالة التنظيمية مع جميع عملها وتني نظام حوافز مادية ومعنوية لكل عامل المؤسسة .

1 - محمد ناصر راشد ابو سمعان ، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية،مرجع سبق ذكره ،ص29

المبحث الثاني : الدراسات السابقة لموضوع الدراسة:

لقد تم تناول موضوع العدالة التنظيمية و أثرها في الحد من الصراع التنظيمي (سلي) وهذا نظرا لأهميتها موضوع الدراسة للمؤسسة . وعليه سنحاول عرض موجز لأهم الدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك حسب التسلسل التاريخي لها من الأحدث إلى الأقدم وتقسيمها حسب الدراسات باللغة العربية والدراسات باللغة الأجنبية.

المطلب الأول : الدراسات العربية

1- دراسة علي احمد فارس و زينب مكي البناء بعنوان: (دور استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية في جامعة كربلاء) ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد، 13 العدد 51، سنة 2016 حاولت الدراسة إلى تحديد دور اختيار الاستراتيجية المناسبة لصراع في تحقيق العدالة التنظيمية ، إذ تألفت عينة الدراسة من 64 مديرا من مديري الأقسام والشعب الإدارية في بعض كليات جامعة كربلاء . وقد تم استعمال استمارة الاستبانة لمعرفة تأثير استعمال استراتيجيات إدارة الصراع من خلال أبعادها (التنافسي التجنب ، التسوية ، التعاون ، التنازل) في الحد من الصراعات وتحقيق العدالة التنظيمية (التوزيعية ، التفاعلية ، الاجرائية) بين الافراد . ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة إن أكثر الاستراتيجيات المؤثرة في تحقيق العدالة التوزيعية والاجرائية هي إستراتيجية التسوية بمعنى تحقيق أعلى قدر من المشاركة في المنافع بينما كان لإستراتيجية التعاون الأثر الأكبر في تحقيق العدالة التفاعلية بمعنى أن العمل الجماعي في حل الصراعات يزيد من حالات العدالة التفاعلية التي تعتمد على عدالة سلوك صناع القرار . إذ أوصت الدراسة بضرورة زيادة الإهتمام بالعدالة التوزيعية إلا أنها الأكثر مساسا بحياة الافراد ولها التأثير الأكبر في معنوياتي بعدما ترتبط مباشرة بمستوى الدخل ورفاهيتي الاجتماعية ولأن العدالة التوزيعية تدرك من لدن الافراد على انها معيار معاملة المنظمة لهم ومن ثم ينبغي عند إدارة الصراع تحقيق أعلى مستويات العدالة وتوزيع مخرجات المنظمة بشكل عادل عمى الجميع.

2- دراسة حمزة معمري بعنوان: (إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وكذا التعرف على الفروق باختلاف السن والجنس والأقدمية، والكشف عن العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم

بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كفييا وكميا، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة وضواحيها والمقدر عددهم ب 829 موزعين على 20 ثانوية، وذلك وفق إحصائيات مديرية التربية لولاية ورقلة. وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من أساتذة التعليم الثانوي، لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث تمثل كل ثانوية طبقة من هذا المجتمع. ولاختيار عينة طبقية يكون بناء على وجود خصائص مشتركة بين أفراد الطبقة أو المجموعة، ويختار عدد الأفراد حسب نسبة تواجد تلك المجموعة في المجتمع. ويتم أخذ نسبة 20% كحد أدنى من كل فئة لتكون ممثلة للفئة التي أخذت منها. وعلى هذا الأساس فقد تم أخذ نسبة 30% من كل فئة، حيث بلغت العينة 280 أستاذ.

نتائج الدراسة:

- مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط.

- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع.

3- دراسة سعيد بن فايز بن محمد السبيعي بعنوان: (للعادلة التعليمية و علاقتها بالصراع التنظيمي لدي القدة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين) وهي لنيل درجة الماجستير الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2012 .

حاولت الدراسة التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية في مكاتب التربية والتعليم و علاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المشرفين .

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم و علاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي ومنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجتمع الدراسة تعزي لمتغيرات الدراسة مجال الإشراف ، المؤهل العلمي ، الخبرة الإشرافية) اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي . تكون مجتمع الدراسة من (190) مشرفا تربويا ، تمثلت أداة الدراسة في استبانة حيث توصلت الى نتائج التالية: تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها أمر هام - درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع جاءت جميعها بدرجة متوسطة هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية و بعدها بين درجات ممارسة كل مسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي باقتناء أسلوب الإجيلر . - توجد فروق ذات دلالة إحصائية سن متوسطات العدالة التنظيمية والعدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات

4- دراسة صابرين مراد قمر أبو جاسر بعنوان: (أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي) وهي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، الجامعة الأسامية ، غزة، 2010.

حاولت هذه الدراسة للتعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة من أجل تحقيق

أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة بمختلف الفئات الوظيفية بلغ حجم المجتمع الدراسة (1554) موظف. تمثلت عينة الدراسة في (311) موظف موزعين من أصل مجتمع الدراسة (1554)

- التساؤل الرئيسي : ما هو تردد العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السيقى ؟ .

وتوصلت الى نتائج التالية: عدالة تنظيمية و التزام بدرجة متوسطة و سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية التي الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة - أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الإلتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر براك العاملين للعدالة التنظيمية الأبعاد الأداء السيفي تعزي للصفات الشخصية (الجنس ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة الراتب الشهري ، التحضر بالنسبة للعدالة التنظيمية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية سين استجابات النيكوتين للدراسة حول ثر بر ان العاملين الدالة التعليمية على أ بعد الأداء السياقي بالنية للاحترام التنظيمي تعزي للصفات الشخصية المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي العصر بإنشاء متغيرات الجنس سنوات الخبرة والراتب - توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر برات العاملين الحالة التعليمية على بعد الأداء السياقي بالنسبة للمواطنة تعزي للصفات الشخصية (الجنس ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة ، الراتب الشهري ، المحضر بإنشاء متغير المؤهل العلمي .

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

1- Study(maartywnsn) entitled: (regulatory level the justice in comprehensive American and her relationship in the regulatory behaviorisms) year 2010.

دراسة (مارتيونسن) بعنوان: (مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الأمريكية وعلاقتها بالسلوكيات التنظيمية) سنة 2010

لقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الأمريكية وعلاقتها بالسلوكيات التنظيمية لهم، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (500) عضو هيئة التدريس من الكليات العلمية والأدبية في إحدى الجامعات الأمريكية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبيان.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والسلوكيات التنظيمية المثالية المسجلة لدى أعضاء هيئة التدريس المشاركين في الدراسة.

. 2 - Study (Zainalipour et al) of entitled: (regulatory role the justice in functional) investigation the satisfaction year 2010.

دراسة (Zainalipour et al) بعنوان: (دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي) سنة 2010.

استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى بحث تأثير أبعاد العدالة التنظيمية- والتي تشمل عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التفاعلات- على أبعاد الرضا الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بصفة عامة، كما يشير تحليل الارتباط إلى أن بعدين من أبعاد العدالة التنظيمية -عدالة التوزيع والتفاعلات- يرتبطا إيجابياً بأربعة من أبعاد الرضا الوظيفي فقط - الرضا عن المشرف وعن الزملاء في العمل وعن الأجر وعن الترقية -، في حين أن عدالة الإجراءات ترتبط معنوياً بكافة أبعاد الرضا الوظيفي. كما يشير تحليل الإنحدار إلى أن هناك تأثير معنوي لكل من عدالة التوزيع وعدالة التفاعلات على الرضا الوظيفي.

3- Study (Lee) of entitled: (the favored leadership in investigation the regulatory) justice year 2000

دراسة (Lee) بعنوان: (اثر القيادة في تحقيق العدالة التنظيمية) سنة 2000

استهدفت هذه الدراسة استكشاف تأثير علاقة الفرد برئيسه على إدراك العدالة التنظيمية وتأثير ذلك الإدراك للعدالة التنظيمية على اتجاهات وسلوكيات العاملين نحو العمل، بالإضافة إلى بحث التأثير الوسيط لعدالة التوزيع وعدالة الإجراءات في العلاقة بين علاقة الفرد برئيسه وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونوايا ترك العمل. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي مباشر لعدالة التوزيع على الرضا الوظيفي كما ترتبط سلبياً بنوايا ترك العمل، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لعدالة الإجراءات على الرضا الوظيفي. كما تشير أيضاً لوجود تأثير معنوي لعلاقة الفرد برئيسه على العدالة التنظيمية، وبالتالي فإنه لكل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات تأثير وسيط في العلاقة بين علاقة الفرد برئيسه وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونوايا ترك العمل.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ولكي نستطيع المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة قمنا بتحديد مجموعة من النقاط التي تساعدنا للوصول الى القيمة المضافة في هذا البحث لإطراء الدراسات السابقة وفتح المجال لدراسات أخرى تدخل ضمن التخصص.

الجدول رقم (1-1) يمثل مقارنة الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

المجال	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
الهدف	تهدف الدراسة الى معرفة تأثير العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي	يوجد بعض الاختلاف في الدراسات السابقة إلا أن الهدف الرئيسي واحد وهو العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي.
الإشكالية	حاولت الدراسة الحالية معالجة الإشكالية التالية: ما مدى تأثير العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي ؟ في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الإجتماعي .	حاولت مختلف الدراسات السابقة توضيح أثر ودور العدالة التنظيمية في سلوك المواطن واستراتيجيات تسير الصراع في المؤسسة .
فترة ومكان الدراسة	شملت الدراسة الحالية زبائن مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعى لغير الأجراء في ولاية غرداية خلال سنة 2019.	شملت الدراسات السابقة مختلف المؤسسات الإقتصادية (تجارية ، صناعية ، مالية ...) كما تنوعت كذلك فترة الدراسة بين دراسة وأخرى.
المجتمع	يتمثل مجتمع الدراسة عمال مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الإجتماعى غير الأجراء في ولاية غرداية	تنوع مجتمع وعينة الدراسة في الدراسات السابقة حيث اشتمل على المؤسسات الاقتصادية في مختلف القطاعات (التجارية – الصناعية و المالية)
المنهجية	اعتمدنا في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي والتحليل في الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من عمال مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الإجتماعى غير الأجراء في ولاية غرداية	أغلب كذلك على معظم الدراسات السابقة الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك من خلال الإعتقاد على المؤشرات وتقارير التي تساعد على معرفة دور العدالة التنظيمية والصراع في مختلف المؤسسة.
الجانب التطبيقي و الميداني	تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع المعلومات بشكل منظم ودقيق بالإضافة الى مقابلة المستجوبين عينة الدراسة من أجل التوضيح و إزالة اللبس في الأسئلة إن وجد.	أغلب على معظم الدراسات أسلوب تحليل الجداول والنسب والتقارير وحتى الإستبيان التي لها علاقة بالموضوع .

المصدر : من إعداد الطالبة وفق الدراسات السابقة

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل توضيح مفهوم العدالة التنظيمية ، و الصراع التنظيمي والعلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي ، إضافة إلى تحليل بعض الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع.

فمن خلال الدراسة ، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين حيث المبحث الأول قسمناه إلى ثلاث مطالب ،المطلب الاول عرضنا فيه ماهية العدالة التنظيمية و أهم خصائصها وأهميتها ، أما المطلب الثاني تطرقنا فيه إلى مفهوم الصراع التنظيمي ، وبالنسبة للمطلب الثالث فخصصناه إلى العلاقة أو مساهمة العدالة التنظيمية في تنمية الصراع التنظيمي .

- المبحث الثاني فكان خاص بالدراسات السابقة حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب ، المطلب الأول الدراسة العربية وتطرقنا بالتفصيل الى أربعة دراسات واحدة محلية وثلاثة عربية أما المطلب الثاني فكان خاصة بدراسات باللغة الأجنبية من خلال ثلاث دراسات وبالنسبة إلى المطلب الثالث فكان عبارة عن حوصلة الفرق بين دراستنا الحالية ومختلف الدراسات السابقة .

و سيتم في الفصل الثاني مناقشة ما تم التوصل إليه من خلال هذا الفصل بدراسة تأثير العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي(سلي) في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الإجتماعي لغير الأجراء في ولاية غرداية.

الفصل الثاني:

دراسة حالة

للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي

لغير الأجراء **CASNOS** و فروعہ

تمهيد:

يعد عرض الجانب النظري الخاص العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي ، والذي تناولنا فيه الجوانب الهامة حول موضوع والعلاقة بينهما .

وكذا أهم الدراسات السابقة ، ونود معرفة بعض المفاهيم التي تم التطرق إليها في الدراسة النظرية على الواقع الموجود في المؤسسات وذلك من خلال استخدام الاستبيان لدراسة آراء العينة المختارة للرد على التساؤلات المطروحة ولإثبات صحة الفرضيات حيث يتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية ، ولدراسة هذا الفصل تم تقسيمه الي مبحثين :

المبحث الأول : تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS

- **المطلب الأول : تعريف مؤسسة "CASNOS"**
- **المطلب الثاني : تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية**

المبحث الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة الحالة

- **المطلب الأول : طرق وأدوات الدراسة**
- **المطلب الثاني: نتائج الدراسة ، تفسيرها ومناقشتها.**

المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

عود فكرة تأسيس الضمان الاجتماعي إلى الأول من جانفي 1958 حيث كان في البداية مخصصا لتغطية نفقات التقاعد إلى غاية الفاتح من جانفي سنة 1975، فزيادة على التأمين على التقاعد أضيف له التأمين على المرض، العجز، الأمومة، حوادث العمل والأمراض المهنية والوفاة¹.

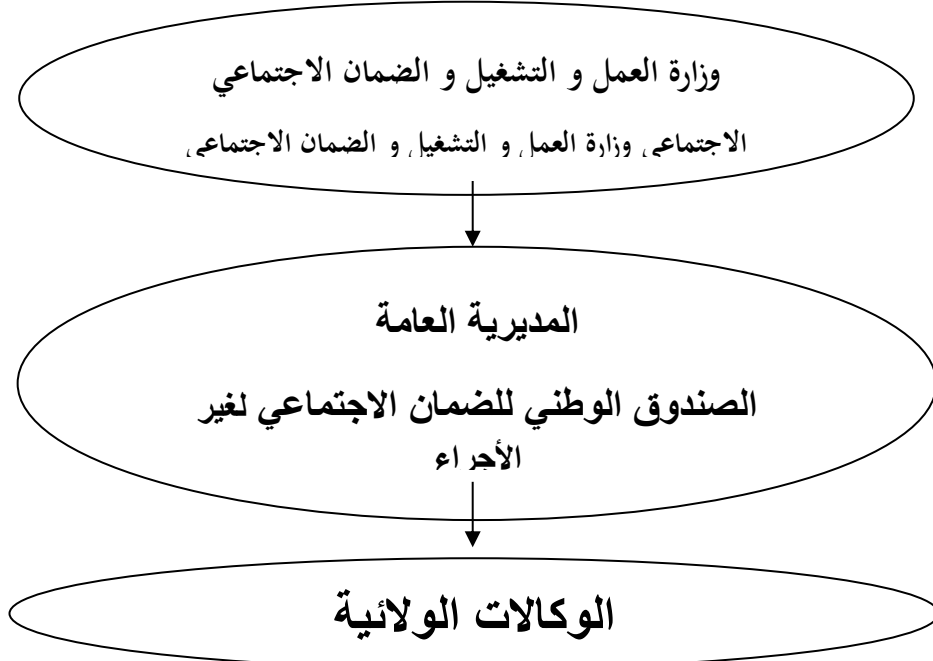
وكانت نسبة الإشتراكات في الفترة الممتدة من 1958 إلى 1996 تقدر بـ 12% من الدخل السنوي الإجمالي للمنخرط وفي سنة 1997 تم رفع نسبة التعويضات 15% من الدخل السنوي الإجمالي للمنخرط.

تعريف الضمان الاجتماعي:

مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي وإداري و إقتصادي تتمتع بالشخصية المعنوية أو الإستقلال المالي تمنح التأمينات الاجتماعية للمؤمن وذوي الحقوق في عدة حالات كالمرض والعجز.....إلخ.

تعريف العامل الغير الأجير: (تجار، أطباء، المحامون، أصحاب الحرف الحرة، رجال الأعمال) يكون من الواجب عليهم الإنضمام إلى وكالة الضمان الاجتماعي الموجودة في دائرة مقر سكنهم.

الشكل رقم (II-01) هيكل يوضح تسلسل الهيئات المتعلقة بالضمان الاجتماعي



المصدر : الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية

1 - معلومات مقدمة من طرف ادارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء غرداية.

الفرع الاول: الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء

الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء C.A.S.N.O.S صندوق إجتماعي يهتم بجانب التعويض

للمؤمن في حالات المرض، حوادث العمل، التقاعد،.....إلخ.

وهو مخصص لفئة الغير اجراء: تجار، حرفيين أصحاب المهن الحرة.....إلخ.

يضم الصندوق على مستوى مركز المديرية العامة مقرها في العاصمة وتشمل عدة مديريات مركزية:

مديرية مركزية للتحصيلات والمنازعات والمراقبة.

مديرية مركزية للإدارة والوسائل العامة.

مديرية مركزية للمالية والمحاسبة.

مديرية مركزية للإعلام الألي.

مديرية مركزية للمراقبة الطبية.

المديرية المركزية للأداءات.

توجد 50 وكالة ولائية عبر الوطن، حيث تشرف هذه الوكالة على فروع ولائية وشبابيك مختصة من بينها الوكالة

الولائية. غاردية. التي تضم 4 شبابيك مختصة: متليلي، القرارة، بريان، المنيعه.

3 المستفيدون

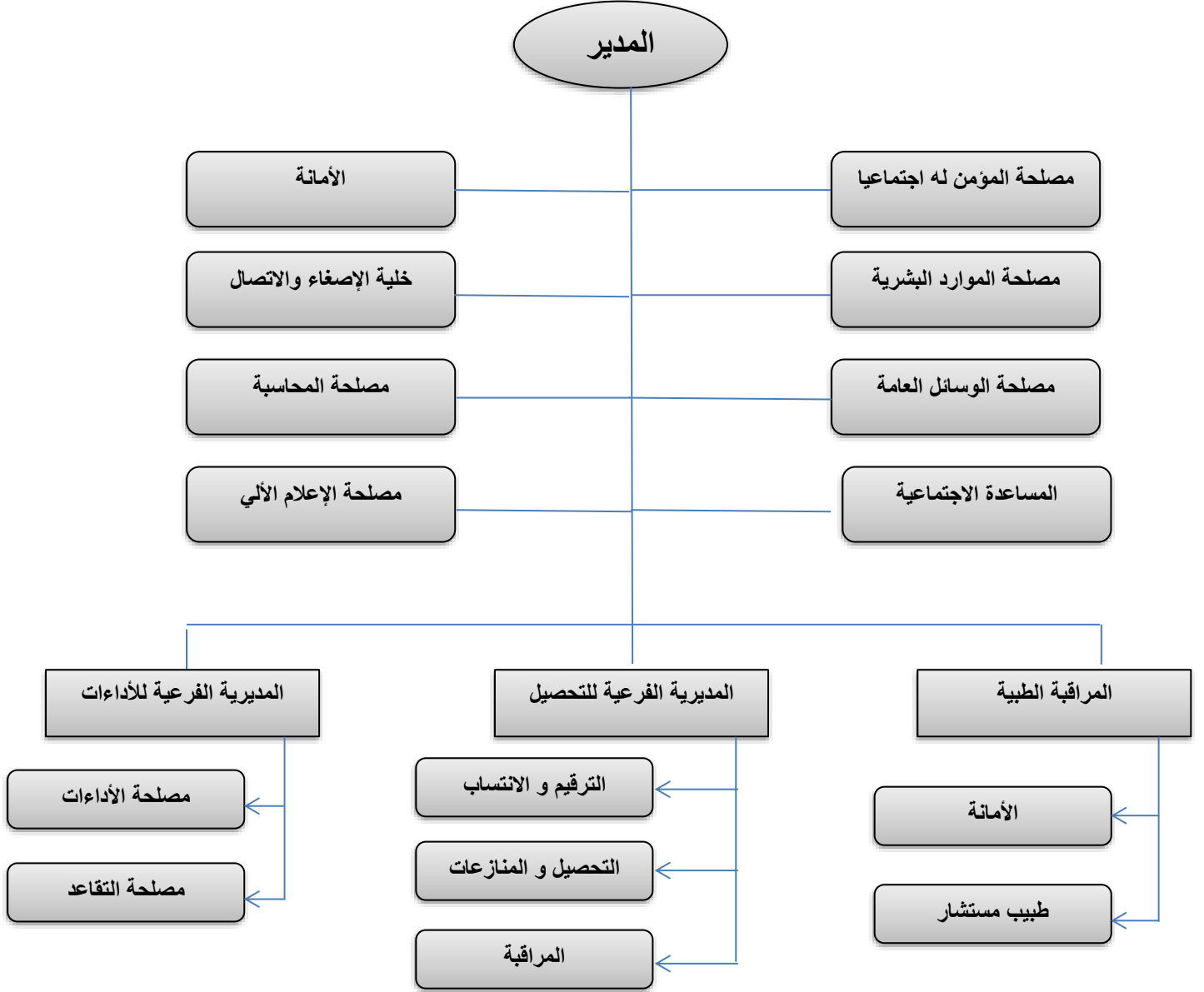
4 الأداءات

5 انظر أيضاً

6 الوصلات الخارجية

7 المراجع

الشكل رقم : (II-02) هيكل عام يوضح مصالح الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية غارداية



المبحث الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة الحالة

ستتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة و عينتها، و المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الإعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الموضوع، كم يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم و طرق التحقق من الصدق و الثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من الفرضيات.

المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي (سليبي)، وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء غرداية. ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الإعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان ، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) SPSS (Science) النسخة رقم 20، والاستعانة أيضاً ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج والمقترحات التي تساهم في حل الإشكالية موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غرداية. الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالاتي: "مدراء، رؤساء مصالح، موظفين إداريين، أعوان تحكيم"، وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت 90 فرد.

الفرع الثالث: أداة الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على:

- الإستبيان: حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الإعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، و بعد تعديله تم توزيع 90 استبيان على أفراد عينة الدراسة، و ذلك خلال شهر مارس من سنة 2019، إذ تم استرجاع 84 استبيان، حيث تم استبعاد 4 منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 80 استبيان، أي ما نسبته 88.9% من إجمالي مجتمع الدراسة، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (II-01): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	90	%100
عدد الاستثمارات المسترجعة	84	%93.3
عدد الإستثمارات الغير مسترجعة	06	%6.7
عدد الاستثمارات الملغاة	04	%4.4
عدد الاستثمارات المقبولة	80	%88.9

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا عن نتائج الاستبيان.

الجدول السابق يبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو: (84) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (93.3%) من العدد الموزع والبالغ (90) استبيان. و عدد الاستبيانات المستبعدة كانت (04) استبيان في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (80) بنسبة (88.9%) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ (06)، أي ما نسبته (6.7%) من أفراد عينة الدراسة.

-يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة العدالة التنظيمية و أثرها في الحد من الصراع التنظيمي على مستوى مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غرداية.

، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقاً من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستعانة بها في عملية تصميمه، حيث مرّ تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استناداً على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

- عرض الاستبيان على المشرفة من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم.

- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرفة.

وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حثّ فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات تخص: "الجنس والعمر، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية، المستوى الوظيفي" قصد التعرف على خصوصيات الباحثين.

الجزء الثاني: يوضح أبعاد العدالة التنظيمية التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (15) فقرة. إذ يحتوي على (03) أبعاد للعدالة التنظيمية، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات: (05) فقرات للعدالة التوزيعية و(05) فقرات متعلقة بعدالة الإجراءات، (05) فقرات متعلقة بعدالة المعاملة .

الجزء الثالث: متعلق بالصراع التنظيمي و يتكون من 12 فقرة

الجدول رقم (II-02): يوضح مضمون الاستبيان

العدد	رقم الفقرات
عدالة التوزيعية	(05-01)
عدالة الاجراءات	(10-06)
عدالة المعاملة	(15-11)
الصراع التنظيمي	(12-01)

المصدر: من إعداد الطالبة

بالإضافة إلى بعض الأدوات التدعيمية التي تم الإعتماد عليها للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة تمثلت فيما يلي:

- **المقابلة الشخصية والملاحظة:** وذلك من خلال مقابلة شخصية لمدير المؤسسة و بعض المسؤولين بما بغرض إعطاء توضيحات و معلومات تساعدنا في دراستنا، و شرح و توضيح مضمون الاستبيان للعينة. و من خلال الزيارات الميدانية المستمرة للمؤسسة محل الدراسة، و سماح مسؤوليها لنا بالتنقل و الإستفسار مع أخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات و مدى اهتمام الإدارة بتصرفات العاملين، ما سيساعد لاحقاً في تفسير النتائج و التعليق عليها.

- **وثائق الدراسة:** تم الإعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات و البيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها المقدمة، و بعض معلومات حول طبيعة نشاط المؤسسة و وظائفها.

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم (II-03).

الجدول رقم (II-03): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
العدالة التنظيمية	المتغير المستقل
الصراع التنظيمي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 20، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.

التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.

اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة

الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي و موجب (طردى)، وإذا كان

قريب من (-1) فإن الارتباط قوي و سالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

اختبار كولومجروف- سمرنوف (1-Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

تحليل الإنحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.

الاختبار الإحصائي ANOVA: لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.

إختبار t-test: لإختبار العينات المستقلة.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر

المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة

وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات

كما هو موضح في الجدول رقم (II-04) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي

أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك

للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (II-04) : يوضح مقياس ليكارت الخماسي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (الجزء الثالث

موضوعات مختارة)، ص: 538 المتاح على الموقع

http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis.pdf,
Consulté le 29/04/2013 à 21 :34.

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (II-05) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية لشباب الإسلام، المتاح على الموقع:

www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d... Consulté le

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$ = طول الفئة

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} \text{ ، حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33 فيكون المستوى منخفضاً.

الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان:

و للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (05) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير*، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

أنظر الملحق رقم 01 *

الفصل الثاني : دراسة حالة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و فروع

ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

أ- اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، و الإتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06-II): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
عدالة توزيعية	05	0.825
عدالة الاجراءات	05	0.809
عدالة المعاملة	05	0.923
العدالة التنظيمية	15	0.723
الصراع التنظيمي	12	0.866
جميع الفقرات	27	0.863

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (06-II) معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.696) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.723 إلى 0,923) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (72%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ب- قياس الصدق البنائي للمجالات: حيث يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

الجدول (07-II) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنـــــــــوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد عدالة التوزيعية	0.836	0.00
بعد عدالة الاجراءات	0.752	0.00
بعد عدالة المعاملة	0.693	0.00
محور العدالة التنظيمية	0.702	0.00
محور الصراع التنظيمي	0.863	0.00

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03- ب)

من خلال الجدول رقم (II-07) يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) ويبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول " العدالة التنظيمية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.702) وهي درجة مرتفعة. حيث أن معامل الارتباط بين البعد الأول " عدالة التوزيعية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.836) وهي درجة مرتفعة.

كما أن معامل الارتباط بين البعد الثاني " عدالة الاجراءات " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.752) وهي درجة مرتفعة أيضا.

أما معامل الارتباط بين البعد الثالث " عدالة المعاملة " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.693) وهي أيضا درجة مرتفعة.

أما معامل الارتباط بين المحور الثاني " الصراع التنظيمي " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.863) وهي أيضا درجة مرتفعة. هذا ما يدل على تجانس الاستبيان

ج- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولمغروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبدلية كما يلي:

الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (II-08) نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزع البيانات.

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات محور العدالة التنظيمية	15	.7080	452.0
الثاني	عبارات محور الصراع التنظيمي	12	0.683	523.0
	جميع الفقرات	27	0.636	0.542

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03- ج)

من خلال الجدول رقم (II-08) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.708)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.452) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.683)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.523) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) و يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05) أي (Sig < 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق العلمية.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ، ثم تحليلها و مناقشتها*.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

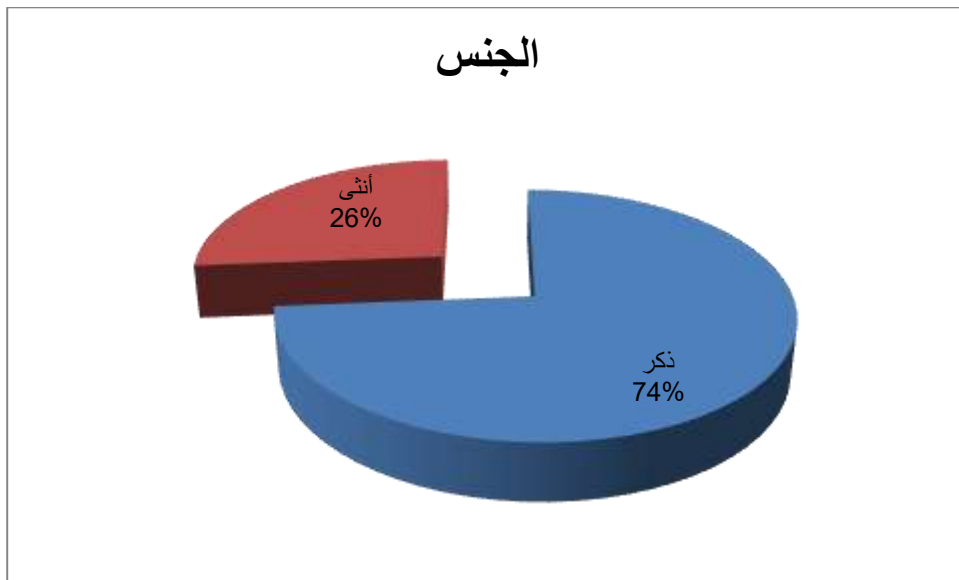
1-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (II-09) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة %
ذكر	59	73.8 %
أنثى	21	26.3 %
المجموع	80	100.0 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS، (أنظر الملحق رقم 03)

الشكل رقم (II-03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS.

*كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجدول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة بـ SPSS (أنظر الملحق)

حسب الجدول رقم (II-09) نلاحظ أن نسبة الذكور تبلغ (73,8%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (26,3%) فقط وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة حيث أنه يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب جهد خاصة في ضغط العمل واستقبال الناس يتطلب تواجد الذكور وبالتالي نلاحظ بأن هناك نقص في توظيف العنصر النسوي .

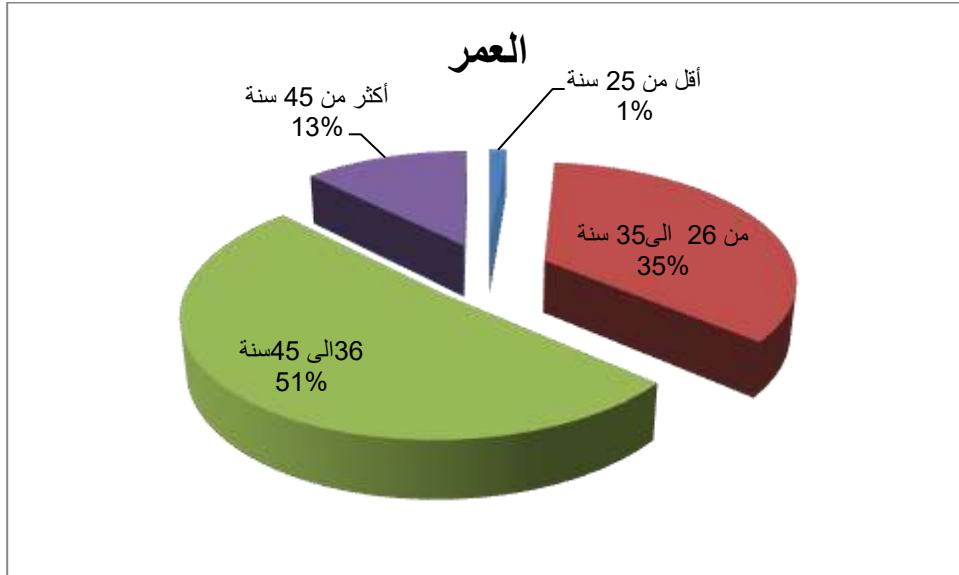
02- توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (II-10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	البيان
1.3 %	1	أقل من 25 سنة
35.0 %	28	من 26 الى 35 سنة
51.3 %	41	36 الى 45 سنة
12.5 %	10	أكثر من 45 سنة
100.0 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

الشكل رقم (II-04): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (10-II) أن هناك (41) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (36-45) سنة أي ما نسبته (51,3%)، نجد أيضا (28) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (26 الى 35) سنة بنسبة (35%)، في حين نجد (10) أفراد من الفئة العمرية (أكثر من 45) سنة بنسبة قدرت ب(12.5%) ن بينما نجد (1) فرد من الفئة العمرية (أقل من 25) سنة فأكثر بنسبة (1.3%)، وهذا يؤكد على ان اغلب موظفي المؤسسة من فئة كبيرة في السن وقادرة على تحمل الاعباء وهذا ما يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة اضافة الى ان المؤسسة قديمة.

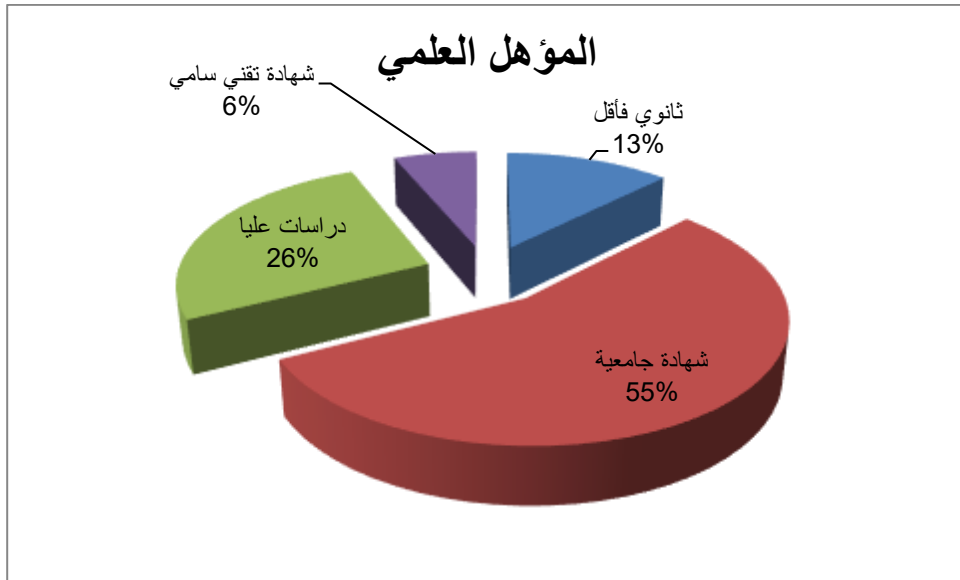
03- توزيع أفراد العينة للمؤهل العلمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (11-II) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

البيان	العدد	النسبة %
ثانوي فأقل	10	12.5 %
شهادة جامعية	44	55.0 %
دراسات عليا	21	26.3 %
شهادة تقني سامي	5	6.3 %
المجموع	80	100.0 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

الشكل رقم (05-II): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (II-11) أن (44) فردا من مجتمع الدراسة هم من ذوي المستوى الجامعي أي ما نسبته (55%) أكثر من نصف مجتمع الدراسة ، وتليه فئة دراسات عليا ب(21) فرد أي ما نسبته (26,3%)، بينما حلت في المركز الثالث فئة ثانوي فأقل بتعداد (10) أفراد أي ما نسبته (12.5%) و في المركز الأخير فئة شهادة تقني سامي بتعداد (5) أفراد بنسبة (6.3%) ، وهذا يبرز إرتفاع المستوى التعليمي لدى العاملين بالمؤسسة ، كما أنه لديهم مؤهلات علمية تخول لهم تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة وهذا ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة .

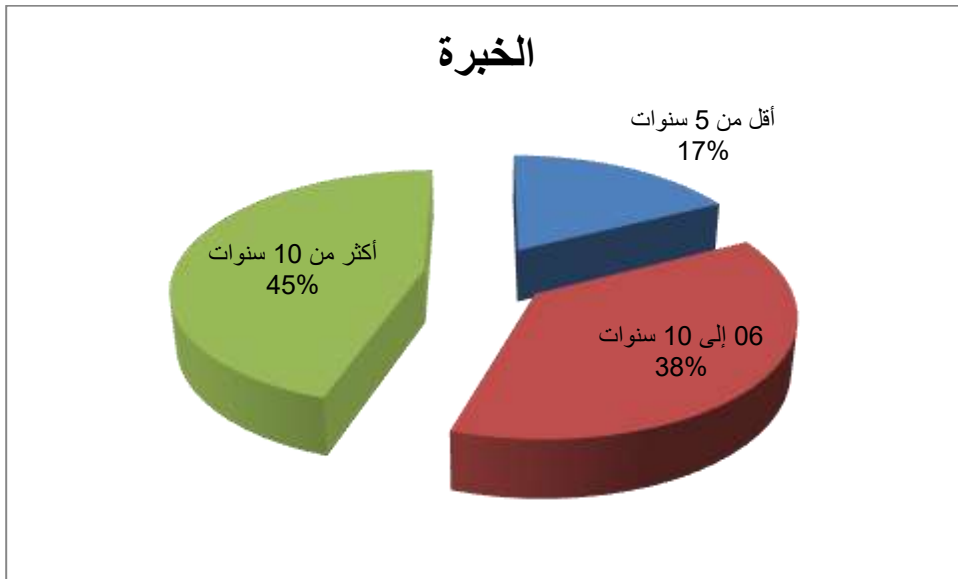
04- توزيع أفراد العينة تبعا للخبرة المهنية: وهي موضحة كالتالي:

الجدول رقم(II-12) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية

النسبة %	التكرار	البيان
17.5%	14	أقل من 5 سنوات
37.5 %	30	06 إلى 10 سنوات
45.0%	36	أكثر من 10 سنوات
100.0%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

الشكل رقم (II-06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

الفصل الثاني : دراسة حالة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و فروعہ

تبين لنا من خلال الجدول رقم (II-12) أن (36) فردا من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة التي تتراوح من (10) سنوات فأكثر، أي ما نسبته (45%)، وتليها (30) فردا من أصحاب الخبرة التي تتراوح ما بين (10-06) سنوات بنسبة بلغت (37.5%)، ثم تليها (14) فردا من أصحاب الخبرة التي تعدادها أقل من (5) سنوات بنسبة (17.5%)، وهذا يدل على وجود خبرة لسنوات لدى موظفي المؤسسة.

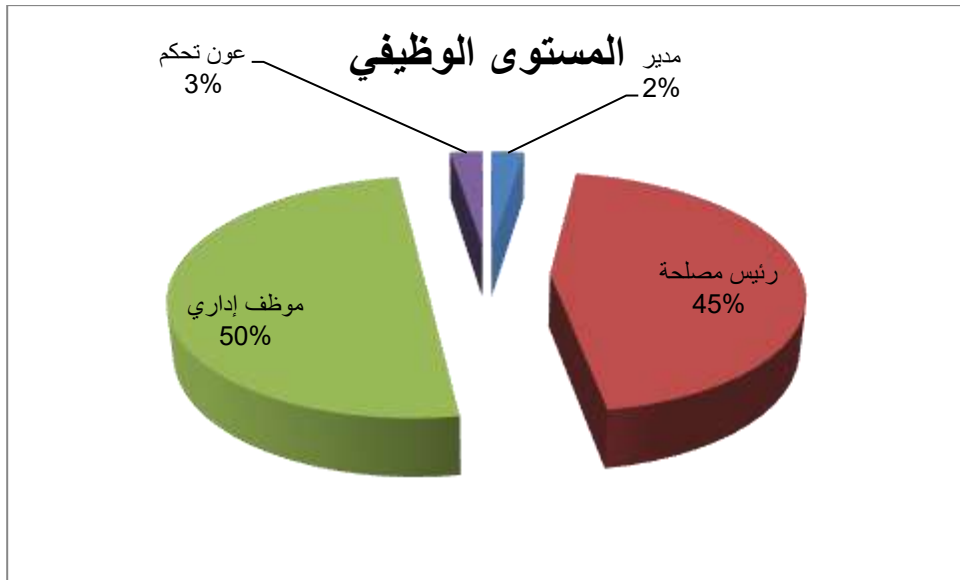
5- توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى الوظيفي: وهي موضحة كآآتي:

الجدول رقم (II-13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة %
مدير	2	2.5%
رئيس مصلحة	36	45.0%
موظف إداري	40	50.0%
عون تحكم	2	2.5%
المجموع	80	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

الشكل رقم (II-07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

من خلال الجدول رقم (13-II) نلاحظ أن النسبة الأكبر حاز عليها موظف اداري بنسبة 50% اي ما يعادل (40فرد) ، يليه رئيس مصلحة بنسبة(45%) اي (36) فرد ، فيما بلغت نسبة كل من مدير و عون تحكم (2.5%) فقط. هذا يعود الى اننا اجرينا الدراسة في كل من الصندوق الوطني لغير الأجراء والإجراء . من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر ايجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث ،الجنس، العمر، المؤهل العلمي ،والمستوى الوظيفي ، وسنوات الخبرة مما يساهم في الحصول على أجوبة جيدة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى تحقق العدالة التنظيمية من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمستوى الصراع التنظيمي.

أولاً: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور العدالة التنظيمية

قصد التعرف على مستوى تحقق العدالة التنظيمية من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفا ب 3 أبعاد (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات عدالة المعاملة) وسنتناول لاحقاً كل بعد على حدى.

-النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة: " ما مستوى العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي ؟

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (II-14) يوضح تصورات المستجوبين لمحور العدالة التنظيمية مرتبة حسب الأهمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
02	مرتفعة	0.61	3.94	عدالة التوزيعية
03	مرتفعة	0.93	3.81	عدالة الاجراءات
01	مرتفعة	0.76	4.03	عدالة المعاملة
/	مرتفعة	0.47	3.81	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-د).

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول العدالة التنظيمية المتمثلة أبعاده في: (العدالة التوزيعية، عدالة الاجراءات، عدالة المعاملة) وقد جاء المعدل العام مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور العدالة التنظيمية ككل (3.81)، و الانحراف المعياري (0.47981)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد "عدالة المعاملة" بمتوسط حسابي (4.03) و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد "عدالة التوزيعية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.94) وفي المرتبة الأخيرة بعد "عدالة الاجراءات" بمتوسط حسابي (3.81)، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى تحقق العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع عموماً، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

البعد الأول: عدالة توزيعية

لتتعرف على مستوى توافر العدالة التوزيعية والتي تلعب دوراً في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، تم إقتراح 05 فقرات من (01-05) لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (II-15) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "عدالة توزيعية" مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تتناسب ساعات عملي مع ظروفِي الخاصة.	3.53	0.87	متوسطة	05
02	أعتقد أن راتبي الشهري مناسب.	3.86	1.16	مرتفعة	02
03	أشعر أن أعبائي الوظيفية مناسبة جداً.	3.70	0.71	مرتفعة	04
04	بصفة عامة فإن الحوافز التي أحصل عليها مناسبة جداً.	3.82	0.56	مرتفعة	03
05	توزع الحوافز المالية على العمال حسب الاستحقاق.	4.20	0.73	مرتفعة	01
	المعدل العام	3.94	0.61	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بـ "عدالة توزيعية" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (05): "توزع الحوافز المالية على العمال حسب الاستحقاق" فقد جاء متوسطها الحسابي (4.20) و بانحراف معياري بلغ (0.73) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (02): "أعتقد أن راتي الشهري مناسب" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.86) و بانحراف معياري (1.16) ، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(04): "بصفة عامة فإن الحوافز التي أحصل عليها مناسب جدا" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.82) و بانحراف معياري بلغ (0.56) ، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (03) "أشعر أن أعبائي الوظيفية مناسبة جدا." بمتوسط حسابي بلغ (3.70) و إنحراف معياري (0.71)، أما الفقرة (01) "تتناسب ساعات عملي مع ظروفي الخاصة" فقد جاءت في المرتبة الخامسة و الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.53) و إنحراف معياري (0.87) ، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب العدالة التوزيعية قد جاء مرتفعا بنسبة (3.94) و بانحراف معياري بلغ (0.61) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تمتلك نوعا من العدالة التوزيعية التي تشجع على الاداء العالي للموظفين .

البعد الثاني: عدالة الإجراءات

بقصد التعرف على مدى توفر عدالة الاجراءات، تم صياغة 5 فقرات (06-10) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (16-II) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعدد "عدالة الاجراءات" مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
06	تتخذ الإدارة القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.	3.82	0.56	مرتفعة	03
07	تشجع إدارة المؤسسة الإسهامات التي أقدمها لتحسين الأداء التنظيمي.	3.82	0.59	مرتفعة	03
08	تجمع الادارة المعلومات الدقيقة والمفصلة قبل اتخاذ القرارات الإدارية.	3.77	0.71	مرتفعة	04
09	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على العمال بدون استثناء.	4.17	0.79	مرتفعة	01

10	يعتمد رئيس المباشر في تقييم الأداء على ما يبذله العمال من جهد وما يحققه من إنجاز.	3.85	0.53	مرتفعة	02
المعدل العام		3.81	0.93	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-د).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة ببعدها "عدالة الاجراءات" حيث ساهمت الفقرة (09): "يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على العمال بدون استثناء" في إغناء هذا البعد بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.17) و بانحراف معياري بلغ (0.79) تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (10): "يعتمد رئيس المباشر في تقييم الاداء على ما يبذله العمال من جهد و ما يحققه من انجاز" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.85) و بانحراف معياري بلغ (0.53)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرتين رقم(06-07): "تتخذ الإدارة القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز" و "تشجع إدارة المؤسسة الإسهامات التي أقدمها لتحسين الأداء التنظيمي" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.82) و بانحراف معياري بلغ (0.56) - (0.59) على الترتيب، أما الفقرة (08) "تجمع الادارة المعلومات الدقيقة والمفصلة قبل اتخاذ القرارات الإدارية" فقد جاءت في المرتبة (4) و الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، و بانحراف معياري بلغ (0.71) وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى عدالة الاجراءات في المؤسسة المدروسة قد جاء مرتفعا بنسبة (3.81) لجميع الفقرات ما يدل على أن العدالة في الاجراءات بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة وتمنحهم الشعور بالرضا و المساواة مما يؤدي الى الاداء الجيد و البعد عن المشاحنات ومنه الى رقي و تقدم خدمات المؤسسة

البعد الثالث: عدالة المعاملة

بغرض التعرف على مدى عدالة المعاملة بالمؤسسة المدروسة، تم صياغة 05 فقرات (11-15) لقياس مدى وجود هذه الممارسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (17-II) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "عدالة المعاملة" مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
11	عندما يتخذ المسؤول قرار متعلقا بوظيفتي , فإنه يتعامل معي بكل ود واهتمام	4.08	0.28	مرتفعة	01
12	عندما يتخذ المسؤول قرار متعلقا بوظيفتي , فإنه	3.67	0.77	مرتفعة	04

				عندما يتخذ المسؤول قرار متعلقا بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبي الشخصية
03	مرتفعة	0.51	3.83	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي , فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.
05	متوسطة	0.74	3.46	أجهل مبررات القرارات التي تتخذ بالنسبة لوظيفتي.
02	مرتفعة	0.58	3.86	يسمح لي بالاعتراض على القرارات المتخذة وتتم مناقشتها مع الرئيس المباشر.
/	مرتفعة	0.76	4.03	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-د).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بعدد "عدالة المعاملة " بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (11): "عندما يتخذ المسؤول قرار متعلقا بوظيفتي , فإنه يتعامل معي بكل ود واهتمام " فقد جاء متوسطها الحسابي (4.08) و بانحراف معياري بلغ (0.28) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (15): " يسمح لي بالاعتراض على القرارات المتخذة وتتم مناقشتها مع الرئيس المباشر " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.86) و بانحراف معياري بلغ (0.58) ، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(13): "عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي, فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة " بمتوسط حسابي بلغ (3.83) و بانحراف معياري بلغ (0.51) ثم تليها الفقرة رقم (12) " عندما يتخذ المسؤول قرار متعلقا بوظيفتي, فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبي الشخصية " بمتوسط حسابي (3.67) و بانحراف معياري بلغ (0.77) ، وجاءت في المرتبة الخامسة و الاخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة (14): "أجهل مبررات القرارات التي تتخذ بالنسبة لوظيفتي " بمتوسط حسابي (3.46) و بانحراف معياري (0.74) ، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسبة تتوفر هذه الممارسة بالمؤسسة قد جاء مرتفعا بنسبة (4.03) لجميع الفقرات ما يدل على وجود العدالة في المعاملة و التي من شأنها الانعكاس بالإيجاب على العمل و العمال .

2- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الصراع التنظيمي

قصد التعرف على مستوى الصراع التنظيمي من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة المدروسة في هذه الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير بمجموعة من الفقرات وستناول فيما يلي ذلك:

نتائج التحليل المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة: " ما هو مستوى الصراع التنظيمي في الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي؟"

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة و درجة موافقتهم عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18-II) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الأداء الوظيفي مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تلقي الإدارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة	3.15	0.95	متوسطة	11
02	تعتمد الإدارة أسلوب المقابلة بين الفئات المتصارعة لحل الخلافات	3.80	0.43	مرتفعة	05
03	تلجأ الإدارة إلى أسلوب التجنب أو الابتعاد عن الصراعات كإجراء وحل مؤقت للمشكلات	3.91	0.45	مرتفعة	04
04	تعتمد الإدارة أسلوب التسوية أو الحل الوسط لكي لا يكون هناك طرفاً رابح أو خاسر في الصراعات بين الأفراد	3.56	0.76	متوسطة	08
05	عادة ما تستخدم الإدارة السلطة وصلاحيات المركز لحسم الصراعات	3.40	0.92	متوسطة	10
06	تتحيز الإدارة في حسمها للخلافات لصالح طرف على طرف آخر	3.01	0.89	متوسطة	12
07	تسعى الإدارة لحسم الخلافات و الصراعات في المؤسسة عن طريق البحث عن حلول ترضي الطرفين المتصارعين	3.92	1.11	مرتفعة	03
08	تلجأ الإدارة لإنهاء الصراعات بين الأطراف	3.58	0.74	متوسطة	07

				المختلفة بالمؤسسة عن طريق إصدار أوامرها أوامرها بإنهاء الصراع
01	مرتفعة	0.72	4.25	09 تلجأ الإدارة في حل وحسم الصراعات في المنظمة عن طريق اعتماد أسلوب الاجتماعات و الندوات وتبادل وجهات النظر
02	مرتفعة	0.96	4.02	10 يمكن أن تكون قلة الوسائل في المؤسسة واحداً من الأسباب الرئيسية للاختلاف فيما بين الإدارات
09	متوسطة	0.79	3.51	11 تحدث الاختلافات في مؤسسة بسبب التفاوت في المعايير المتبعة في تقويم الأداء
06	مرتفعة	0.54	3.78	12 معظم الاختلافات الناجمة بين الأشخاص أو الإدارات في الشركة تعود لأسباب شخصية
/	مرتفعة	1.03	4.00	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-د).

يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة المدروسة، وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات الأداء (4.00)، و الإنحراف المعياري له قدر ب (1.03)، حيث أن الفقرات (09-10-07-03-02-12) كان مستوى توافرها مرتفعا، بمتوسطات حسابية (4.25-4.02-3.92-3.91-3.80-3.78) على الترتيب

أما باقي الفقرات (08-04-11-05-01-06) فكان مدى توافرها متوسطا بمتوسطات حسابية بلغت (3.58-3.56-3.51-3.40-3.15-3.01)، على الترتيب ولم يوجد أي فقرة كان مستوى توافرها منخفضا، و كان أكبر قيمة للوسط الحسابي للفقرة رقم (09): " تلجأ الإدارة في حل وحسم الصراعات في المنظمة عن طريق اعتماد أسلوب الاجتماعات و الندوات لتبادل وجهات النظر "محتلة بذلك المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبته (4.25)، و إنحراف معياري قيمته (0.70) وفي الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (06): " تحفيز الإدارة في حسمها للخلافات لصالح طرف على طرف آخر " بمتوسط حسابي (3.01) و انحراف معياري قيمته

(0.89)، وهذه النتائج تدل على أن درجة الصراع التنظيمي بالمؤسسة جاء مرتفعا على العموم و ذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (19-II) يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
02	0.47	3.81	العدالة التنظيمية
01	1.03	4.00	الصراع التنظيمي
/	0.76	3.98	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-د).

يتضح من الجدول أن المتوسط الإجمالي للصراع التنظيمي بلغت نسبته (4.00) و بانحراف معياري بلغ (1.03) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.81) و بانحراف معياري بلغ (0.47)

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن محاور العدالة التنظيمية و الصراع التنظيمي ، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

إختبار الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها: حيث تم استخدام إختبار (T test) للعينتين المستقلتين لاختبار صحة الفرضيات

الفرضية الأساسية الأولى : هناك مستوى عال لتطبيق العدالة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غرداية. من وجهة نظر العاملين بها.

H_0 لا يوجد مستوى عال لتطبيق العدالة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غير الأجراء غرداية. من وجهة نظر العاملين بها.

H_1 هناك مستوى عال لتطبيق العدالة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء غرداية. من وجهة نظر العاملين بها.

جدول رقم (II-20) : نتائج اختبار (T).

المحور الاول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري
	3.8125	.479810	79	15.146	0.000	.812500	.053640

مصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج (SPSS أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول (II-20) يمكن لنا ان قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.8125 وبانحراف معياري قدر 0.47981 لكل عبارات محور العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للإجراء و لغير الأجراء غرداية ، كما بلغت القيمة T المحسوبة 15.146 عند القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ اضافة الى ان الانحراف معياري اقل من 1 مما يعني أي انه متفقين تماما على كلامة واحدة ولا يوجد تدبب في الإجابات ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة H1 التي تنص هناك مستوى على او مرتفع لتطبيق العدالة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي من وجهة نظر العاملين بها.

اختبار الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها: حيث تم استخدام اختبار (T test) للعينتين المستقلتين لاختبار صحة الفرضيات

تنص الفرضية الثانية على ما يلي: " هناك مستوى منخفض من الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء غرداية. من وجهة نظر العاملين بها.

H₀ ليس هناك مستوى منخفض من الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء غرداية. من وجهة نظر العاملين بها.

H₁ هناك مستوى منخفض من الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء غرداية. من وجهة نظر العاملين بها.

جدول رقم (II-21) : نتائج اختبار (T).

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة T المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري
	4.0000	1.03728	79	8.623	0.000	1.00000	0.115970

مصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج (SPSS أنظر الملحق رقم 04)

الفصل الثاني : دراسة حالة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و فروعه

من خلال الجدول (II-21) يمكن لنا ان قيمة المتوسط الحسابي بلغت 4.000 وبانحراف معياري قدر 1.03728 لكل عبارات المحور الثاني الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غرداية، يعني أي انه متفقين تماما على كلامة واحدة ولا يوجد تدبذب في الإجابات كما بلغت القيمة T المحسوبة 8.623 عند القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، مما يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول فرضية الصفرية التي تنص هناك مستوى منخفض من الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء غرداية من وجهة نظر العاملين بها .

اختبار الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها: تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

تنص الفرضية الثانية على ما يلي: " هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

H_0 ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

H_1 هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

- نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير لممارسات العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي:

للتحقق من أثر العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي تم إجراء اختبار تحليل للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-22) يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية

متغير المستقل	R	R ²	الانحراف	B	Beta	درجة الحرية	F المحسوبة	مستوى الدلالة
	0,42	0,21	1.03	0.27	0.12	79-1	11.282	**0,000

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 04).

نلاحظ من خلال الجدول أن محور العدالة التنظيمية يؤثر معنويا في الحد من الصراع التنظيمي حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد) $R^2(0,21)$ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أن محور العدالة التنظيمية يفسر ما نسبته 21% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور العدالة التنظيمية له أهمية ضعيفة في التأثير في هذه العلاقة، كما بلغت قيمة β

الفصل الثاني : دراسة حالة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و فروعه

(0,12)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في العدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة بدرجة (0,12) في الحد من الصراع التنظيمي ، أي أن هناك علاقة طردية، و نظرا لأن قيم F المحسوبة بلغت (11.282)، وبمستوى دلالة 0,000 أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج. و بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة من خلال استخدام الانحدار المتعدد. ونقبل الفرضية الثانية التي تنص : هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

- و بغرض بيان اثر أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيعية ، عدالة الإجراءات ، عدالة المعاملة) في الحد من الصراع التنظيمي تم تقسيمها إلى ثلاثة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها ببعض الأبعاد المذكورة وتم حساب معامل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (II-23) يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

أبعاد العدالة التنظيمية	B_1	B_0 (الثابت)	BETA	الخطأ المعياري	R^2	R	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
عدالة التوزيعية	0.35	2.62	0.208	1.021	0.243	0.408	13.52	0,000
عدالة الإجراءات	0.21	3.17	0.196	1.023	0.238	0.496	13.10	0,000
عدالة المعاملة	0.90	3.30	0.673	0.772	0.452	0.673	64.40	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 04).

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (II-23) أثر العدالة التنظيمية بأبعاده المختلفة في الحد من الصراع التنظيمي ، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغت معاملات الارتباط R (0.496، 0.408، 0.673) على التوالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.243، 0.238، 0.452) على التوالي أي أن بعد عدالة المعاملة يفسر ما نسبته (45%) من التباينات في المتغير التابع، وبعد عدالة الإجراءات يفسر ما نسبته (23%)، و بعد عدالة التوزيعية يفسر ما نسبته (24%)، وبالتالي فإن بعد عدالة المعاملة له الأهمية الأعلى في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على أن هذا البعد يؤثر أكثر من الأبعاد الأخرى في الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء غرداية.. كما بلغت قيمة (β) (0.20، 0.19، 0.67) على التوالي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي ، كما أن قيم T المحسوبة هي (13.52، 13.10، 64.40)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). و بالتالي فإن العدالة التنظيمية بأبعاده المختلفة يؤثر في الحد من الصراع التنظيمي. وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية

الرئيسية الثانية و التي تنص على أنه " هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التوزيعية و الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة."

في حين نجد أنّ معلمة انحدار بعد عدالة التوزيعية جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (II-23) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد عدالة التوزيعية يؤثر في الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء غرداية ، و بالتالي نقبل الفرضية هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التوزيعية و الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

$$Y=2.62 +0.90x$$

حيث:

Y: تمثل في الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غرداية
X: تمثل بعد عدالة التوزيعية

-ونقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه:" هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى العدالة الإجرائية و الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة".

إذ أنّ معلمة انحدار بعد العدالة الإجرائية جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (II-23) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد العدالة الإجرائية يؤثر في الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء غرداية ، و بالتالي نقبل الفرضية. هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى العدالة الإجرائية و الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

$$Y= 3.17+0.21x$$

حيث:

Y: تمثل في الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غرداية
X: تمثل بعد العدالة الإجرائية

و يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أنه:" هناك هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى عدالة المعاملات و الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة".

إذ أنّ معلمة انحدار بعد عدالة المعاملات جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (II-23) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد عدالة المعاملات يؤثر في الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء غرداية ، و بالتالي نقبل الفرضية. هناك هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى عدالة المعاملات و الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

$$Y=3.30+0.19x$$

حيث:

Y: تمثل في الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غرداية

x: تمثل بعد عدالة المعاملات

اختبار الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها: تم إجراء اختبار t-test للعينات المستقلة و تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

تنص الفرضية الثانية على ما يلي: " هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول حول أثر العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية ، المستوى الوظيفي "

H_0 لا هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول حول أثر العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الاقدمية ، المستوى الوظيفي " .

H_1 هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول حول أثر العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الاقدمية ، المستوى الوظيفي " .

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار t-test للعينات المستقلة، و ذلك لفحص أثر متغير الجنس في أثر العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي ، ثم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخر

-نتائج التحليل المتعلقة باختبار T-Test للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة اثر العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس. و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثاني : دراسة حالة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و فروعه

الجدول رقم (II-24) يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في من في الحد الصراع التنظيمي

Test t		Test de leven's sur l'égalité des variances						
sig	T	الفرضيات	sig	F	الفرضيات	متوسط الحسابي	العدد	الجنس
.1800	1.354	$h_0: \bar{X}_d = \bar{X}_{انثى}^2$	0.326	13.310	$h_0: \sigma_d^2 = \sigma_{انثى}^2$	4.093	59	ذكر
.3110	1.034	$h_1: \bar{X}_d \neq \bar{X}_{انثى}^2$			$h_1: \sigma_d^2 \neq \sigma_{انثى}^2$	3.738	21	أنثى

معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 04).

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven's لتجانس التباين نجد أن قيمة $F = (13.310)$ وقيمة الدلالة المعنوية $(0.326) = sig$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ ، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أن ليس هناك تجانس في إجابات الذكور والإناث. وهذا ما يدعونا للوثوق بهذا الإختبار أي أنه يدل على صلاحية النموذج.

أما بالنظر إلى اختبار Test-T فإن قيمة $T = (1.354)$ وقيمة الدلالة المعنوية $(0.180) = sig$ بالنسبة للذكور أما بالنسبة للإناث نجد أن قيمة $T = (1.034)$ وقيمة الدلالة المعنوية $(0.311) = sig$ بالنسبة للإناث وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $0,05$ مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول اثر العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي.

جدول رقم (II-25) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات حول (العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي) حول اثر العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي.

اسم المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة f	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	0.167	3	1.781	2.558	0.070
	داخل المجموعات	9.808	79	0.696		

0.609	0.616	0.161	3	5.342	بين المجموعات	المؤهل العملي
		0.262	79	25.058	داخل المجموعات	
0.317	1.218	1.640	3	9.417	بين المجموعات	سنوات القدمية
		1.346	79	9.900	داخل المجموعات	
0.409	0.990	3.146	3	9.438	بين المجموعات	المستوى الوظيفي
		3.179	79	114.462	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 04).

نلاحظ من الجدول رقم (II-25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين متوسط استجابات افراد عينة الدراسة اثر العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي. تعزى لكل من (العمر، المؤهل العلمي ، سنوات القدمية، المستوى الوظيفي) قيمة المحسوبة « F » فكانت على التوالي (2.558) ، (0.616)، (1.218)، (0.990)، وهي قيم غير دالة إحصائيا عند مستوي معنوية (0.05).

ومنه يمكن القول انه تنفي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من (العمر، المؤهل العلمي ، سنوات القدمية، المستوى الوظيفي) ، أثر العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة العدالة التنظيمية و أثرها في الحد من الصراع التنظيمي(سلي) إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول عموميات حول الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير للأجراء بغرداية ، والمبحث الثاني تعرضنا بطريقة وأدوات الدراسة تطرقنا فيه إلى طرق مناقشة واختبار الفرضيات، إذ تم إظهار مجتمع و عينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق و وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات و نفي أخرى منها، و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS للعلوم الاجتماعية، إذ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة ، كما أنه تم التطرق إلى دراسة الفروق باستخدام اختبار Anova، وذلك لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة، اختبار العينات "T-Test" والذي يوضح اختبار الفرضيات .

خاتمة

إن موضوع العدالة من المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة ، وتبرز أهمية العدالة بالنسبة للمؤسسة في تأثير على الصراع التنظيمي ، من حيث تغليب المصلحة العامة على شخصية من أجل الوصول إلى أحسن أداء جيد لمواجهة المنافس في السوق يعتبر دراسة العدالة التنظيمية أمر هام من خلال شعور العمال برضى وثقته في الإدارة .

في دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع العدالة التنظيمية و أثرها في الحد من الصراع التنظيمي من خلال تحقيق هدفه الرئيسي أثر العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي(سليبي) من خلال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء غرداية بشكل الذي يخدم احتياجاتهم. وللإلمام بحيثيات الموضوع تناولناه من خلال فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي وكان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة. التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار أثر العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي. وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة، والمقترحات والآفاق بالشكل التالي :

اختبار الفرضيات :

قامت دراستنا على ثلاثة فرضيات رئيسية، والمتمثلة فيما يلي :

تمثلت الفرضية الأولى في أنه " هناك مستوى عال لتطبيق العدالة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غرداية. من وجهة نظر العاملين بها." حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الأول من الاستبيان. استخدام اختبار (T test) وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية. " هناك مستوى عال أو لتطبيق العدالة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء غرداية ".

وبالتالي يمكن القول أن دراسة تطبيق العدالة التنظيمية الشعور بالعدالة والإنصاف، المساواة في المعاملة، توزيع العوائد، توفير الجو الملائم للعمل وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العامل في بلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية وفقا لما يدركه ويتوقعه العامل

تمثلت الفرضية الثانية في " هناك مستوى منخفض من الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي لغير الأجراء غرداية. من وجهة نظر العاملين بها

حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الثاني من الاستبيان. استخدام اختبار (T test) وفي الأخير توصلنا إلى نفي الفرضية. " ليس هناك مستوى منخفض من الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء غرداية. من وجهة نظر العاملين بها ".

تمثلت الفرضية الثالثة " هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غرداية ". حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الاستبيان. استخدام اختبار الانحدار البسيط وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غرداية.

تمثلت الفرضية الرابعة في أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الاقدمية ، المستوى الوظيفي "

" حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الاستبيان. استخدام تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية وفي الأخير توصلنا إلى نفي الفرضية" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية "الجنس، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الاقدمية ، المستوى الوظيفي "

نتائج الدراسة :

- تكمن أهمية دراسة العدالة التنظيمية من خلال التوزيع العادل لمهام والحوافز المادية ومعنوية ؛
- إن من أسباب الصراع في المؤسسة هو غياب العدالة التنظيمية ؛
- تساعد العدالة التنظيمية في استقرار الداخل لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية غرداية وتحسن الاداء القدم ؛
- معرفة أسباب الصراع من أهم العوامل المساعدة للتفادي للمشاكل والحفاظ على الإستقرار ؛
- من أهم أبعاد العدالة التنظيمية هو بعد العدالة التوزيعية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية غرداية ؛
- كشفت نتائج الدراسة على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة المعاملة) في الحد من الصراع التنظيمي(سليبي) في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية غرداية محل الدراسة.

- إن سعي مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الإجتماعي لولاية غرداية لتحسن جودة خدماتها مرتبط بالحفاظ على العنصر البشري وحسن تسييره ؛

المقترحات :

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإننا نقترح بعض المقترحات التالية :
- دراسة العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي و المزيد من الاهتمام والدراسة لإبراز دورها لمتخذي القرارات ، لما تتضمنه من معلومات تعكس قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف الخاصة بمؤسسة،
 - إعادة النظر في الإجراءات المعمول بها في المؤسسة لتتوافق مع تطورات وآمال العمال، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإجرائية كتشجيع المبادرات ومختلف الإقتراحات التي تتعلق بالإجراءات والتي يقدمها العمال وتبنيها بصورة علمية وعملية ؛
 - الموازنة في توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية بما يكفل شعور الموظف بالعدالة تجاه ما يكلف به من أعمال، والحد من ظاهرة التكاسل الاجتماعي الصندوق الوطني لضمان الإجتماعي لولاية غرداية ؛
 - توفير الموارد البشرية والمالية الكافية بما يتماشى مع المستجدات الحديثة.
 - فهم ودراسة أهمية ظاهرة الصراع التنظيمي الذي ينشأ بين العاملين والعمل على السيطرة والقضاء عليها وإدارتها بشكل يحقق النتائج الايجابية للأطراف ؛
 - عدم تجاهل شكاوي العاملين والتقليل من شأن الصراعات والسخرية منها بل يجب التدخل السريع لحلها حتى لا تتفاقم الصراعات وتتطور وتتعدى نوعيته وتتمدد وتزداد حدته؛
 - اتخاذ قرارات مبنية وفق أسس موضوعية، وتدوين جميع الآراء والاقتراحات التي تساهم في إشراك العمال في اتخاذ القرارات مع تنفيذه وأخذها بالحسبان ما يعزز العدالة التنظيمية في المؤسسة الصندوق الوطني لضمان الإجتماعي لولاية غرداية ؛
 - تحديد الأدوار والصلاحيات بدقة والتأكيد على وضوح الأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ومناقشة الأمور الهامة والعدالة في توزيع الموارد بين الإدارات والأقسام بأسس علمي ؛

آفاق الدراسة

إن موضوع العدالة التنظيمية و أثرها في الحد من الصراع التنظيمي يبقى مفتوحا للدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه. وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:

أولا : القيادة التحويلية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي

إن الدور الأساسي للقائد التحويلي هو تحقيق فاعلية القيادة و خاصة في أوقات الصراعات و ذلك من خلال تحقيق التطابق بالقيم و المعتقدات بينه وبين المرؤوسين بما يمتلكه من كاريزما قوية و مؤثرة و نظريته نحو المستقبل مما يؤدي إلى زيادة التأزر و أيضا من خلال شخصية القائد التحويلي التي تتسم بالتضحية بالنفس من أجل المصلحة العامة .

إن العلاقة المتبادلة بين القائد التحويلي و مرؤوسيه و القائمة على الأخوة و الثقة في سياق هذه الصراعات تعد من العوامل المحورية التي تؤثر في المواقف و السلوكيات و توفر الوقت والجهد مما يساعد على تجاوز الصراعات السلبية في المؤسسات .

ثانيا: الإبداع الإداري و أثره في الحد من الصراع التنظيمي

يعتبر الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات الحديثة و التي لها أهمية في مجال الإدارة عموما و خاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة و ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات فالإبداع هام بالنسبة لجميع المنظمات فالإبداع يدعم قوة أي مؤسسة فالمؤسسات المبدعة وحدها قادرة على تحقيق النجاح . و يعتبر الإبداع أداة و مهارة هامة تمكن المدير من مواجهة التحديات المختلفة و إدارة الصراع و تحويها إلى فرص و هو يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة للمدير ، فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها . و لقد تبين من خبرات الأمم أنه لا سبيل إلى تقدم الإنسان إلا عن طريق الإبداع و من خلال تطوير الإنسان و دعمه لقدراته على الإبداع بشكل دائم و مستمر .

البيئة الإدارية و أثرها في الحد من الصراع التنظيمي :

إن موهبة المدير الناجح و كفاءته تعتمدان على قدرته في التفاعل مع البيئة الداخلية و الخارجية و التكيف معها دون أن يأتثر ذلك على مسؤولياته و الإدارة الفاعلة على تلك الإدارة التكيفية و التوازنية التي تأخذ في الحسبان نوع و إتجاهات و طبيعة المتغيرات و العوامل التي تحيط بالمشروع و التي تؤثر فيها و تتأثر بها و قد يشكل تعامل مدير بحد ذاته مع البيئة الداخلية و الخارجية جزءا مهما في التقليل من الصراعات .

قائمة المصادر

والعراجع

أولاً : المصادر والمراجع باللغة العربية
الكتب:

- 1- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، ط2 ، الدار الجامعية ، القاهرة مصر ، عام 2009 .
- 2- أكرم محسن الياسري وآخرون ، مفاهيم معاصرة غي الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، سنة 2015 .
- 3- خطير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة ، ادارة الموارد البشرية ، ط4 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الاردن ، سنة 2011 .
- 4- عبد المهدي ماجد مساعدة ، إدارة المنظمات ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، سنة 2013 .
- 5- عمر محمد دره ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، ط1 ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، قاهر مصر ، سنة 2008 .
- 6- محمد قاسمي القريوتي ، السلوك التنظيمي ط1 ، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، سنة 2012 .
- 7- مصطفى يوسف كافي ، ادارة الصراع والازمات التنظيمية ، ط1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، سنة 2015 .
- 8- نفيسة محمد باشري وآخرون ، السلوك التنظيمي ، ط1 ، ديون المطبوعات الجامعية ، القاهرة مصر ، سنة 2017 ، ص 188 .

المذكرات و الرسائل:

- 1- حسن محمد حسن النجار ، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر غزة فلسطين ، سنة 2017 .
- 2- سارة مهني ، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ، مذكرة الماستر ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2016 .
- 3- سعيد بن فايز بن محمد السبعي ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة تربوية وتخطيط ، كلية علوم التربية ، جامعة ام القرى السعودية ، سنة 2012 .
- 4- سلام محمد السبوع ، العادلة التنظيمية وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك ، رسالة ماجستير ، تخصص الاصول والإدارة التربوية ، كلية الدراسة العليا ، جامعة مؤتة ، سنة 2010 .

- 5- سوزان أكرم سلطان ، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام في جامعة الاردن ، اطروحة دكتوراة ، تخصص ادارة تربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة عمان ، سنة 2006 .
- 6- سيد هارون جمعه، الصراع ، بحث ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، فرع الإسكندرية والبحيرة مصر ، سنة 2002
- 7- شذا لظفي محمود محمد ، دراجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ، رسالة الماجستير ، تخصص الادارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية فلسطين سنة 2012 .
- 8- عابد فايزة ، الثقافة التنظيمية و دورها في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، سنة 2017 .
- 9- عبد الرزاق فوزية ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، قسم العلوم الاجتماعية ، شعبة علم النفس ، سنة 2014.
- 10- ماهر علي الخزاعي ، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة ال بيت الاردن ، سنة 2013 .
- 11- محمد بن محمد بن جابر الشهري ، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين من وجه نظرهم ، رسالة الماجستير ، كلية التربية ، قسم الادارة ، جامعة ام القرى السعودية ، سنة 2013.
- 12- محمد بن مسلم سعيد الشنفري ، العدالة التنظيمية وأثرها على الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، تخصص الادارة العامة، كلية الدراسة العليا ، جامعة مؤتة ، سنة 2007 .
- 13- محمد حسني سالم المصدر ، علاقة القيادة التحويلية بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر غزة فلسطين ، سنة 2017 .
- 14- محمد علي عطف الزهراني ، العدالة التنظيمية لدى المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية سنة 2010 .
- 15- محمد ناصر راشد ابو سمعان ، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة الماجستير ، كلية التجارة ، ادارة الاعمال ، جامعة الاسلامية غزة ، سنة 2015 .
- 16- مراد رمزي خرموش ،دوار العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف ، رسالة الماجستير ، كلية العلوم الانسانية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2014 .

- 17- مها مهر الموقدة، الانماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الاردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الاردن ، سنة 2010.
- 18- وليد محمد الصمادي ، أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال ، كلية ادارة المال والاعمال ، جامعة دمشق سوريا، سنة 2008 .

المجلات :

- 1- أكرم الياسري و أمل عبد محمد علي ، إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي مع إستراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الاعمال العراقية، مجلة أهل البيت ، العدد الخامس ، سنة 2009.
- 2- امل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد التاسع و الستون ، المجلد 01 ، 2008.
- 3- بثينة حسين علي الطائي، أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل، مجلة علوم التربية الرياضية، جامعة العراق ، العدد التاسع، المجلد الأول، سنة 2008 .
- 4- حمزة نجم عبود و علي سكر عبود، الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 30 ، المجلد 7 ، جامعة الكوفة العراق ، سنة 2013 .
- 5- خالد محمود عزيز، الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى ،مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الثالث (ج2)، المجلد الخامس ، سنة 2012.
- 6- خالدية مصطفى ومها عارف ، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي ، مجلة كلية مائمون الجامعة، جامعة العراق ، العدد23 ، سنة 2012 .
- 7- عبدالقادر محمود قادر الحياي، مقارنة فاعلية أساليب معالجة الصراع التنظيمي في المنظمات الرياضية العراقية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد15، العدد23، سنة2009، ص 28.
- 8- علي احمد فارس و زينب مكي البناء و جنان ميدي شهيد ، دور استراتيجيات ادارة الصراع في تحقيق العدالة التنظيمية ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، العدد51 ، المجلد 13 ، سنة 2016 .
- 9- عيسات فطيمة الزهرة و جميل أحمد ، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الاداري في المؤسسات الجزائرية ،المجلة الجزائرية للعمولة والسياسات الاقتصادية ، العدد 07 ، سنة 2016.

10- ياسر عبد الوهاب ، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الاداء ، مجلّة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 18 ن جوان 2017 .

ثانيا : المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

Les livres :

1- Goreth ,. Jones , “ Organization Theory “ Addison Westley Publishing Company .

les articles:

1- Afzalur M. Rahim, Toward a Theory of Managing Organizational Conflict: Center for Advanced Studies in Management, The International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No. 03, Bowling Green, UK , 2002.

.ثالثا: المواقع الإلكترونية:

عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ،(الجزء الثالث موضوعات مختارة)، ص:538 المتاح على الموقع

http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis.pd,
Consulté le 29/04/2013 à 21 :34.

وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية لشباب الإسلام، المتاح على الموقع:

www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d... Consulté le 12/03/2017 à 09 :15

الملاحق

الملحق رقم 01 : تسهيل المهمة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique Et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère De L'Enseignement Supérieur Et De la recherche Scientifique



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والحسابية
وعلوم السير
قسم علوم السير
بورد بلاك / 10/03/2019

Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques et
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de
Gestion

غرداية في :

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

إلى السيد... المدير... الأستاذ... الوفي... للعضوان
الإحتسابي لعنبر الأحرار - غرداية

في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج لئيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم السير تخصص :إدارة أعمال
للطالب (ة) : ليختتم والطالب :

يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الكرم بتقديم التسهيلات اللازمة له (ة) قصد تمكنه (ة) من إراء مذكرة.
عنوان المذكرة : ... الحمد لله... المنة لكم... وأتمنى... الخ... الحمد لله... الصواع... التت... طيب.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

سلمت هذه الوثيقة للمعني (ة) بناء على طلبه لاستعمالها في حدود مايسمح به القانون.

رئيس القسم
رئيس قسم علوم السير
إمتضاء: كلان أحمد بور الدين

عبد الحميد
عبد الحميد

الملحق رقم 02 : الإستبيان .



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة اعمال

الموضوع: استبيان

أخي الكريم / أختي الكريمةالسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في البداية أتقدم بالجزيل الشكر و الإمتنان لكم على الوقت الذي تخصصونه لقراءة هذا الإستبيان والإجابة على الأسئلة الواردة فيه ، وذلك في إطار الإعداد لدراسة علمية تحت عنوان :
" العدالة التنظيمية و أثرها في الحد من الصراع التنظيمي دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء CASNOS بغرداية " من وجهة نظركم و نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإن الطالبة تأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الإستبيان ، و ذلك لما لمساندتكم من الأهمية و الأثر الكبير في نجاح هذه الدراسة ، علما أن إجابتكم تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .

شاكرة لكم لحسن تعاونكم و الله يحفظكم و يرفعكم

تحت إشراف د/الأستاذة : لعمور رميلة

الطالبة : حساني زوليخة

البريد الإلكتروني: hassanizoulikha@gmail.com

القسم الأول : بيانات شخصية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 25 سنة من 26 الى 35 سنة 36 الى 45 سنة أكثر من 45 سنة
- 3- المؤهل العلمي : ثانوي فأقل شهادة جامعية دراسات عليا
- 4- سنوات الأقدمية : أقل من 5 سنوات من 06 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 5- المستوى الوظيفي : مدير رئيس مصلحة موظف إداري عون تحكم

القسم الثاني : متغيرات الدراسة

أولا : أسئلة حول العدالة التنظيمية

تعريف العدالة التنظيمية : تنظر هذه النظرية إلى العدالة كدافع، فالعاملون يرغبون في الحصول على معاملة

عادلة، ومعيار العدالة هنا قائم على موازنة الفرد لمدخلاته التي يقدمها لوظيفته مع المخرجات التي يحصل عليها

منها.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
عدالة التوزيعية : هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف						
01	تتناسب ساعات عملي مع ظروف الخاصة.					
02	أعتقد أن راتي الشهري مناسب.					
03	أشعر أن أعبائي الوظيفية مناسبة جدا.					
04	بصفة عامة فإن الحوافز التي أحصل عليها مناسبة جدا.					

					05	توزع الحوافز المالية على العمال حسب الاستحقاق.
عدالة الإجراءات: هي مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات .						
					06	تتخذ الإدارة القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.
					07	تشجع إدارة المؤسسة الإسهامات التي أقدمها لتحسين الأداء التنظيمي.
					08	تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة والمفصلة قبل اتخاذ القرارات الإدارية.
					09	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على العمال بدون استثناء.
					10	يعتمد رئيس المباشر في تقييم الأداء على ما يبذله العمال من جهد وما يحققه من إنجاز.
عدالة المعاملة : هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات .						
					11	عندما يتخذ المسؤول قرار متعلقاً بوظيفتي , فإنه يتعامل معي بكل ود واهتمام
					12	عندما يتخذ المسؤول قرار متعلقاً بوظيفتي , فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبي الشخصية
					13	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي , فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.
					14	أجهل مبررات القرارات التي تتخذ بالنسبة لوظيفتي.
					15	يسمح لي بالاعتراض على القرارات المتخذة وتتم مناقشتها مع الرئيس المباشر.

ثانيا : أسئلة حول الصراع التنظيمي

تعريف الصراع التنظيمي: هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية و يرغب ككل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر .

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	تلقي الإدارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة					
02	تعتمد الإدارة أسلوب المقابلة بين الفئات المتصارعة لحل الخلافات					
03	تلجأ الإدارة إلى أسلوب التجنب أو الابتعاد عن الصراعات كإجراء وحل مؤقت للمشكلات					
04	تعتمد الإدارة أسلوب التسوية أو الحل الوسط لكي لا يكون هناك طرفاً رابح أو خاسر في الصراعات بين الأفراد					
05	عادة ما تستخدم الإدارة السلطة وصلاحيات المركز لحسم الصراعات					
06	تتخير الإدارة في حسمها للخلافات لصالح طرف على طرف آخر					
07	تسعى الإدارة لحسم الخلافات و الصراعات في المؤسسة عن طريق البحث عن حلول ترضي الطرفين المتصارعين					
08	تلجأ الإدارة لإنهاء الصراعات بين الأطراف المختلفة بالمؤسسة عن طريق إصدار أوامرها بإنهاء الصراع					
09	تلجأ الإدارة في حل وحسم الصراعات في المنظمة عن طريق اعتماد أسلوب الاجتماعات والندوات لتبادل وجهات النظر					
10	يمكن أن تكون قلة الوسائل في المؤسسة واحداً من الأسباب الرئيسية للاختلاف فيما بين الإدارات					
11	تحدث الاختلافات في مؤسسة بسبب التفاوت في المعايير المتبعة في تقويم الأداء					
12	معظم الاختلافات الناجمة بين الأشخاص أو الإدارات في الشركة تعود لأسباب شخصية					

الملحق رقم 03 : مخرجات ssps

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	59	73.8	73.8	73.8
Valid أنثى	21	26.3	26.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 25 سنة	1	1.3	1.3	1.3
من 26 الى 35 سنة	28	35.0	35.0	36.3
Valid 36 الى 45 سنة	41	51.3	51.3	87.5
أكثر من 45 سنة	10	12.5	12.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي فأقل	10	12.5	12.5	12.5
شهادة جامعية	44	55.0	55.0	67.5
Valid دراسات عليا	21	26.3	26.3	93.8
شهادة تقني سامي	5	6.3	6.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

الأقدمية سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	14	17.5	17.5	17.5
6 إلى 10 سنوات	30	37.5	37.5	55.0

أكثر من 10 سنوات	36	45.0	45.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

الوظيفي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير	2	2.5	2.5	2.5
رئيس مصلحة	36	45.0	45.0	47.5
Valid موظف إداري	40	50.0	50.0	97.5
عون تحكم	2	2.5	2.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ظروفي مع عملي ساعات تتناسب الخاصة .	80	3.5375	.87067
. مناسب الشهري راتي أن أعتقد	80	3.8625	1.16645
.جدا مناسبة الوظيفية أعبائي أن أشعر	80	3.7000	.71865
أحصل التي الحوافز فإن عامة بصفة .جدا مناسب عليها	80	3.8250	.56870
حسب العمال على المالية الحوافز توزع الاستحقاق	80	4.2000	.73605
التوزيعية عدالة	80	3.9437	.61620
التنظيمية العدالة	80	3.8125	.47981
Valid N (listwise)	80		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
بأسلوب الوظيفية القرارات الإدارة تتخذ . متحيز غير	80	3.8250	.56870
التي الإسهامات المؤسسة إدارة تشجع .التنظيمي الأداء لتحسين أقدامها	80	3.8250	.59054
الدقيقة المعلومات الإدارة تجمع .الإدارية القرارات اتخاذ قبل والمفصلة	80	3.7750	.71112
على الإدارية القرارات كل تطبيق يتم . استثناء بدون العمال	80	4.1750	.79197
على الأداء تقييم في المباشر رئيس يعتمد من يحققه وما جهد من العمال يبذله ما إنجاز	80	3.8500	.53011

الإجراءات عدالة	80	3.8125	.93584
Valid N (listwise)	80		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
القرارات على بالاعتراض لي يسمح المباشر الرئيس مع مناقشتها وتتم المتخذة	80	4.0875	.28435
بالنسبة تتخذ التي القرارات مبررات أجهل لوظيفتي	80	3.6750	.77582
متعلقا قرارا المباشر رئيسي يتخذ عندما بمنتهى معي يناقشه فإنه, بوظيفتي الصراحة	80	3.8375	.51420
بوظيفتي متعلقا قرار المسؤول يتخذ عندما الشخصية مطالبني الاعتبار في يأخذ فإنه, بوظيفتي متعلقا قرار المسؤول يتخذ عندما واهتمام ود بكل معي يتعامل فإنه , المعاملة عدالة	80	3.4625	.74534
	80	3.8625	.58987
Valid N (listwise)	80	4.0375	.76214

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
على المشكلة حل مسؤولية الإدارة تلقى المتصارعة الأطراف عاتق	80	3.1500	.95599
الفئات بين المقابلة أسلوب الإدارة تعتمد الخلافات لحل المتصارعة	80	3.8000	.43283
الابتعاد أو التجنب أسلوب إلى الإدارة تلجأ مؤقت وحل كإجراء الصراعات عن للمشكلات	80	3.9125	.45545
الحل أو التسوية أسلوب الإدارة تعتمد أو رايح طرفاً هناك يكون لا لكي الوسط الأفراد بين الصراعات في خاسر	80	3.5625	.76048
السلطة الإدارة تستخدم ما عادة الصراعات لحسم المركز وصلاحيات لصالح للخلافات حسمها في الإدارة تتحيز	80	3.4000	.92230
آخر طرف على طرف و الخلافات لحسم الإدارة تسعى طريق عن المؤسسة في الصراعات الطرفين ترضي حلول عن البحث المتصارعين	80	3.0125	.89292
	80	3.9250	1.11122

بين الصراعات لإنهاء الإدارة تلجأ طريق عن بالمؤسسة المختلفة الأطراف الصراع بإنهاء أوامرها إصدار في الصراعات وحسم حل في الإدارة تلجأ أسلب اعتماد طريق عن المنظمة وجهات لتبادل والندوات الاجتماعات النظر	80	3.5875	.74109
المؤسسة في الوسائل قلة تكون أن يمكن للاختلاف الرئيسية الأسباب من واحداً الإدارات بين فيما بسبب مؤسسة في الاختلافات تحدث تقويم في المتبعة المعايير في التفاوت الأداء	80	4.2500	.72041
الأشخاص بين الناجمة الاختلافات معظم لأسباب تعود الشركة في الإدارات أو شخصية	80	4.0250	.96751
التنظيمي الصراع	80	3.5125	.79546
Valid N (listwise)	80	3.7875	.54410
	80	4.0000	1.03728

معامل الفاكروباخ

التوزيعية عدالة

Case Processing Summary

		N	%
Valid		80	100.0
Cases	Excluded ^a	0	.0
Total		80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	5

الإجراءات عدالة

Case Processing Summary

		N	%
Valid		80	100.0
Cases	Excluded ^a	0	.0
Total		80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.809	5

المعاملة عدالة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	5

العدالة التنظيمية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.723	15

الفاركيباخ الكلي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	27

الصراع التنظيمي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	12

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		التنظيمية العدالة	التنظيمي الصراع
N		80	80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.8125	4.0000
	Std. Deviation	.47981	1.03728
	Absolute	.415	.300
Most Extreme Differences	Positive	.248	.168
	Negative	.415	.300
Kolmogorov-Smirnov Z		.708	.683
Asymp. Sig. (2-tailed)		.452	.523

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملحق رقم 04

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنظيمية العدالة	80	3.8125	.47981	.05364

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التنظيمية العدالة	15.146	79	.000	.81250	.7057	.9193

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنظيمي الصراع	80	4.0000	1.03728	.11597

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التنظيمي الصراع	8.623	79	.000	1.00000	.7692	1.2308

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التنظيمية العدالة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التنظيمي الصراع

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.427 ^a	.216	.004	1.03543

a. Predictors: (Constant), التنظيمية العدالة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.375	1	1.375	11.282	.000 ^b
Residual	83.625	78	1.072		
Total	85.000	79			

a. Dependent Variable: التنظيمي الصراع

b. Predictors: (Constant), التنظيمية العدالة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.952	.933		3.164	.000
التنظيمية العدالة	.275	.243	.127	1.132	.000

a. Dependent Variable: التنظيمي الصراع

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	عدالة التوزيعية ^b		. Enter

a. Dependent Variable: التنظيمي الصراع

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.408 ^a	.243	.031	1.02109

a. Predictors: (Constant), التوزيعية عدالة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.675	1	3.675	13.525	.000 ^b
Residual	81.325	78	1.043		
Total	85.000	79			

a. Dependent Variable: التنظيمي الصراع

b. Predictors: (Constant), التوزيعية عدالة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.620	.744		3.521	.000
	التوزيعية عدالة	.350	.186	.208	1.878	.000

a. Dependent Variable: التنظيمي الصراع

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإجراءات عدالة ^b		. Enter

a. Dependent Variable: التنظيمي الصراع

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.496 ^a	.238	.026	1.02374

a. Predictors: (Constant), الإجراءات عدالة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.252	1	3.252	13.103	.000 ^b
	Residual	81.748	78	1.048		
	Total	85.000	79			

a. Dependent Variable: التنظيمي الصراع

b. Predictors: (Constant), الإجراءات عدالة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3.173	.483		6.570	.000
	الإجراءات عدالة	.217	.123	.196	1.762	.000

a. Dependent Variable: التنظيمي الصراع

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المعاملة عدالة ^b		. Enter

a. Dependent Variable: التنظيمي الصراع

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.673 ^a	.452	.445	.77259

a. Predictors: (Constant), المعاملة عدالة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.442	1	38.442	64.403	.000 ^b
	Residual	46.558	78	.597		
	Total	85.000	79			

a. Dependent Variable: التنظيمي الصراع

b. Predictors: (Constant), المعاملة عدالة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.305	.469		.650	.000
	المعاملة عدالة	.915	.114	.673	8.025	.000

a. Dependent Variable: التنظيمي الصراع

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنظيمي الصراع	ذكر	59	4.0932	.81195	.10571
	أنثى	21	3.7381	1.49682	.32663

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Er
الصراع Equal variances assumed	13.310	.326	1.354	78	.180	.35513	
التنظيمي Equal variances not assumed			1.034	24.317	.311	.35513	

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العمر	Between Groups	4.314	5	.863	1.953	.096
	Within Groups	32.686	74	.442		
	Total	37.000	79			
العلمي المؤهل	Between Groups	1.262	5	.252	.422	.832
	Within Groups	44.226	74	.598		
	Total	45.488	79			
الأقدمية سنوات	Between Groups	3.854	5	.771	1.423	.226
	Within Groups	40.096	74	.542		
	Total	43.950	79			
الوظيفي المستوى	Between Groups	3.969	5	.794	2.449	.041
	Within Groups	23.981	74	.324		
	Total	27.950	79			

الفهرس

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
5	الفصل الأول : الاطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة
8	المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة
8	المطلب الأول : العدالة التنظيمية
7	الفرع الأول : تعريف العدالة التنظيمية
10	الفرع الثاني : أهمية العدالة التنظيمية
11	الفرع الثالث : أبعاد العدالة التنظيمية
15	الفرع الرابع : الحساسية للعدالة التنظيمية
17	المطلب الثاني: الصراع التنظيمي
17	الفرع الأول : تعريف الصراع التنظيمي
20	الفرع الثاني: أنواع و مراحل الصراع التنظيمي
21	الفرع الثالث: أساليب إدارة الصراع التنظيمي
23	الفرع الرابع: آثار الصراع التنظيمي
24	المطلب الثالث: مساهمة العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي
26	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية السابقة لموضوع الدراسة.

26	المطلب الاول : الدراسات العربية
28	المطلب الثاني : الدراسات الاجنبية
-29 30	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
33	الفصل الثاني : دراسة حالة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
34	المبحث الأول : تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
34	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة
33	الفرع الأول: الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء
35	المطلب الثاني
36	الفرع الاول:
35	الفرع الرابع: متغيرات الدراسة
36	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
38	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
39	المبحث الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة الحالة
39	المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة
39	الفرع الأول: منهجية الدراسة
39	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة
40	الفرع الثالث: أداة الدراسة
42	الفرع الرابع: متغيرات الدراسة
43	الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
44	الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان

48	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
48	الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة
53	الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
60	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
70	خاتمة
75	قائمة المصادر والمراجع
80	الملاحق
97	الفهرس