



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's democratic republic of algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of higher education and scientific research

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييرج-

University of mohammed Al-bachir Al -Ibrahimi-BBA

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس Department of Psychology

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

الموضوع

العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي دراسة ميدانية على عينة من ممرضي القطاع الصحي بولاية برج بوعرييرج

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت اشراف الأستاذ:

د . علي لفقير

من اعداد الطالبة:

سوالمي أسماء

واشراف الأستاذ المساعد: د. سمير عباس

لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة الأصلية
أ.د. محمد الأزهر بلقاسمي	أستاذ التعليم العالي	رئيساً	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج
د. علي لفقير	أستاذ محاضر قسم أ-	مشرفاً ومقرراً	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج
د. سمير عباس	أستاذ محاضر قسم ب-	مشرف مساعد	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج
د. عبد العزيز بوينديرة	أستاذ محاضر قسم أ-	عضواً مناقشاً	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج
د. نقبيل عبد المليح	أستاذ محاضر قسم أ-	عضواً مناقشاً	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج
أ.د. صابر بحري	أستاذ تعليم العالي	عضواً مناقشاً	المركز الجامعي بريكة
أ.د. عاشور علوطي	أستاذ تعليم العالي	عضواً مناقشاً	جامعة المسيلة

السنة الجامعية: 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's democratic republic of algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of higher education and scientific research

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج-

University of mohammed Al-bachir Al -Ibrahimi-BBA

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس Department of Psychology

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

الموضوع

العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي دراسة ميدانية على عينة من ممرضي القطاع الصحي بولاية برج بوعريريج

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

د . علي لفقير

من إعداد الطالبة:

سوالمي أسماء

وإشراف الأستاذ المساعد: د. سمير عباس

لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة الأصلية
أ.د. محمد الأزهر بلقاسمي	أستاذ التعليم العالي	رئيساً	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
د. علي لفقير	أستاذ محاضر قسم أ-	مشرفاً ومقرراً	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
د. سمير عباس	أستاذ محاضر قسم ب-	مشرف مساعد	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
د. عبد العزيز بوينديرة	أستاذ محاضر قسم أ-	عضواً مناقشاً	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
د. نقبيل عبد المليح	أستاذ محاضر قسم أ-	عضواً مناقشاً	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
أ.د. صابر بحري	أستاذ تعليم العالي	عضواً مناقشاً	المركز الجامعي بريكة
أ.د. عاشور علوطي	أستاذ تعليم العالي	عضواً مناقشاً	جامعة المسيلة

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

اللهم لك الحمد والشكر أولاً وأخيراً ظاهراً وباطناً، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا أحمدك ربي على أن وفقّنتني لإتمام هذه الدراسة، وأطلي وأسلم على من بعثه الله متمماً لمكارم الأخلاق، ورحمة للعالمين نبياً محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

إن هذه الدراسة ما كان لها أن تتم إلا بعد توفيق من الله تعالى ثم بتظافر جهود المخلصين، الذين أتقدم لهم بجزيل الشكر وخالص الدعاء وعظيم الامتنان وأخص بالذكر أستاذي ومشرفي الدكتور / علي لفتير الذي قدم لي الكثير واستفدت من علمه وأخلاقه، وجدت منه كل الدعم والمساندة طيلة سنوات الدراسة فجزاه الله خير الجزاء.

كما يسرني أن أتقدم جزيل الشكر للأستاذ / سمير عباس وبن مرابطة أحمد وكل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وبالأخص أساتذة قسم علم النفس بجامعة محمد البشير الإبراهيمي.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا مشكورين بقبول مناقشة الرسالة وإثرائهم بأرائهم، فلمم مني جزيل الشكر.

والشكر موصول إلى كل ممرضي المستشفيات العمومية بدائرة برج بوعرييج.

وأسأل الله عز وجل أن يتقبل مني هذا العمل المتواضع

الباحثة: سوالي أسماء 

الإهداء

إلى من سقوني رحيق الحياة دمعاً وسهراً، إلى من غمروني
بدعائهم حتى يسر الله لي إتمام هذه الدراسة، إلى أمي وأبي
الحبيبين اللهم متعني بطول عمريهما، وحسن برهما.
إلى رفيق دربي وشريك آمالي وطموحي، إلى من كان عوناً
وسنداً لي بعد الله إلى من وقف جنبي زوجي العزيز.
إلى من أعطاني العزم والقوة لمتابعة المشوار حتى النهاية
إخوتي وأخواتي وعائلة زوجي (بن سماعيل).
إلى من كان هذا العمل على حساب وقته وراحته، إلى ثمرة
قلبي إبني الحبيب "محمد إبراهيم"

أهدي هذا العمل المتواضع

الباحثة أسماء سوالمي

ملخص الدراسة

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج، وكذا الكشف عن مستوى إدراك الممرضين للعدالة التنظيمية ومستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم إتباع خطوات المنهج الوصفي، والاعتماد على استبيان العدالة التنظيمية واستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي كأداة لجمع البيانات والمعلومات، والتي طبقت على عينة قدرت بـ(246) من ممرضين القطاع الصحي ببرج بوعريريج التي تم اختيارهم عشوائيا.

وتم التحقق من فرضيات الدراسة بواسطة الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار 26.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها:

✓ مستوى العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج "منخفض"

✓ مستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج "مرتفع"

✓ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية موجبة (طردية) وضعيفة جدا بين العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

✓ لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير (الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات العمل) عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية المدركة، الصراع التنظيمي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي، الممرضين.

Abstract:

The current study aimed to identify the relationship between perceived organizational justice and organizational conflict management methods from the perspective of nurses in the health sector in Bordj Bou Arreridj. It also aimed to reveal nurses' level of awareness of organizational justice and their adoption of organizational conflict management methods. To achieve this goal, the descriptive approach was followed, relying on the organizational justice questionnaire and the organizational conflict management methods questionnaire as tools for collecting data and information. The questionnaire was applied to a sample of (246) randomly selected nurses in the health sector in Bordj Bou Arreridj. The study hypotheses were verified using appropriate statistical methods using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 26.

The study reached a set of results, namely:

- The level of perceived organizational justice from the point of view of nurses in the health sector in Bordj Bou Arreridj is low
- The level of adoption of organizational conflict management methods from the point of view of nurses in the health sector in Bordj Bou Arreridj is high
- There is a statistically significant positive (direct) and very weak correlation between perceived organizational justice and organizational conflict management methods from the point of view of nurses in the health sector in Bordj Bou Arreridj at a significance level of $(0.05 = \alpha)$.
- There are no statistically significant differences between the averages of perceived organizational justice and organizational conflict management methods from the point of view of nurses in the health sector in Bordj Bou Arreridj according to the variable (gender, marital status, years of work) at a significance level of $(0.05 = \alpha)$.
- **Keywords:** Perceived organizational justice, organizational conflict, organizational conflict management methods, nurses.

Résumé:

L'étude actuelle visait à connaître la relation entre la justice organisationnelle perçue et les méthodes de gestion des conflits organisationnels du point de vue des infirmières du secteur de la santé à Bordj Bou Arreridj, ainsi qu'à révéler le niveau de sensibilisation des infirmières à la justice organisationnelle et le niveau d'adoption des méthodes de gestion des conflits organisationnels. Afin d'atteindre cet objectif, les étapes de l'approche descriptive ont été suivies et le questionnaire sur la justice organisationnelle et le questionnaire sur les méthodes de gestion des conflits organisationnels ont été utilisés comme outil de collecte de données et d'informations, qui ont été appliqués à un échantillon estimé à (246) infirmiers du secteur de la santé à Bordj Bou Arreridj qui ont été sélectionnés aléatoirement.

Les hypothèses de l'étude ont été vérifiées à l'aide de méthodes statistiques appropriées utilisant le progiciel statistique pour les sciences sociales (SPSS) version 26.

L'étude a abouti à un ensemble de résultats, à savoir :

- Le niveau de justice organisationnelle perçue du point de vue des infirmières du secteur de la santé à Bordj Bou Arreridj est « faible ».
- Le niveau d'adoption des méthodes de gestion des conflits organisationnels du point de vue des infirmières du secteur de la santé à Bordj Bou Arreridj est « élevé ».
- Il existe une corrélation positive (directe) statistiquement significative et très faible entre la justice organisationnelle perçue et les méthodes de gestion des conflits organisationnels du point de vue des infirmières du secteur de la santé à Bordj Bou Arreridj à un niveau de signification de ($\alpha=0,05$).
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives entre les moyennes de la justice organisationnelle perçue et des méthodes de gestion des conflits organisationnels du point de vue des infirmières du secteur de la santé à Bordj Bou Arreridj selon la variable (sexe, état civil, années de travail) à un niveau de signification ($\alpha=0,05$).

Mots-clés : Justice organisationnelle perçue, conflit organisationnel, styles de gestion des conflits organisationnels, infirmières.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة (عربي، إنجليزي، فرنسي)
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	المقدمة ➤
	الجانب النظري للدراسة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
08	إشكالية الدراسة ➤
12	تساؤلات الدراسة ➤
14	فرضيات الدراسة ➤
16	أهداف الدراسة ➤
17	أهمية الدراسة ➤
18	تحديد المفاهيم الإجرائية ➤
22	الدراسات السابقة والتعقيب عليها ➤
39	نموذج الدراسة ➤

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية المدركة	
43	➤ تمهيد
44	➤ ماهية العدالة التنظيمية.
46	1- العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية المختلفة.
50	2- مفهوم العدالة التنظيمية.
56	➤ أبعاد العدالة التنظيمية.
72	➤ علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بعضها ببعض.
74	➤ أشكال العدالة التنظيمية
77	➤ أهمية العدالة التنظيمية المدركة.
83	➤ مبادئ العدالة التنظيمية
84	➤ نظريات العدالة التنظيمية.
97	➤ مجالات العدالة التنظيمية
100	➤ محددات إدراك العدالة التنظيمية
102	➤ علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي
104	➤ خلاصة
الفصل الثالث: إدارة الصراع التنظيمي وأساليبها	
107	تمهيد
108	➤ ماهية الصراع التنظيمي.
108	1- مفهوم الصراع
113	2- المصطلحات المشابهة مع الصراع.
115	3- تعريف الصراع التنظيمي.

121	4-الصراع التنظيمي في نظريات التنظيم.
127	➤ ماهية إدارة الصراع التنظيمي.
130	1- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي.
132	2- أهمية إدارة الصراع التنظيمي.
134	3- أهداف إدارة الصراع التنظيمي.
134	4- مراحل عملية إدارة الصراع التنظيمي.
140	5- أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
155	➤ تخفيف حدة الصراع التنظيمي.
155	➤ إدارة الصراع التنظيمي عن طريق الاستشارة والحث.
157	➤ علاقة العدالة التنظيمية بإدارة الصراع التنظيمي.
158	➤ خلاصة
الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
162	3- تمهيد
163	4- منهج الدراسة.
164	5- حدود الدراسة
164	5-1- الحدود المكانية للدراسة الميدانية
169	5-2- الحدود البشرية للدراسة الميدانية
170	5-3- الحدود الزمنية للدراسة الميدانية
171	6- مجتمع وعينة الدراسة
171	1- مجتمع الدراسة

172	2- عينة الدراسة
172	2-1- خصائص أفراد عينة الدراسة
176	7- أدوات جمع البيانات
185	8- الأساليب الإحصائية.
187	9- خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها	
191	تمهيد
192	أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة
192	1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة.
196	2- عرض نتائج الفرضية الأولى
196	2-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى وتحليلها
198	2-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية وتحليلها
200	2-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة وتحليلها
201	2-4- عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة وتحليلها
203	2-5- عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة وتحليلها
204	➤ عرض نتائج الفرضية الأولى وتحليلها
206	3- عرض نتائج الفرضية الثانية وتحليلها
206	3-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى وتحليلها
208	3-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية وتحليلها
210	3-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة وتحليلها
212	3-4- عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة وتحليلها

214	3-5- عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة وتحليلها
216	3-6- عرض نتائج الفرضية الجزئية السادسة وتحليلها
218	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة
218	1- مناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة.
228	2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
228	2-1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
228	2-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
229	2-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
230	2-4- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
230	2-5- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
231	➤ مناقشة نتائج الفرضية الأولى
233	3- مناقشة نتائج الفرضية الثانية
233	3-1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
234	3-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
235	3-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
237	3-4- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
238	3-5- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
239	3-6- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية السادسة
240	ثالثا: إستنتاج عام للدراسة.
244	➤ الخاتمة
257	➤ قائمة المصادر والمراجع
قائمة الملاحق	



فهرس

المجاول

فهرس الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
26	التعقيب على الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية	01
33	التعقيب على الدراسات التي تناولت متغير أساليب إدارة الصراع التنظيمي	02
37	التعقيب على الدراسات التي تناولت كلا المتغيرين معا	03
49	مقارنة أوجه العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية المختلفة	04
55	بعض تعريفات العدالة التنظيمية	05
111	بعض تعريفات للصراع	06
118	بعض تعريفات الصراع التنظيمي	07
119	عواقب الصراع التنظيمي	08
126	ردود الفعل اتجاه الصراع حسب المدارس الفكرية	09
131	بعض التعريفات لإدارة الصراع التنظيمي	10
153	نماذج إدارة الصراع التنظيمي	11
166	يوضح المصالح والوحدات بمستشفى لخضر بوزيدي برج بوعريريج	12
167	يوضح عدد الموظفين لكل سلك بمستشفى لخضر بوزيدي برج بوعريريج	13
171	توزيع مجتمع الدراسة في المستشفيات	14
173	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	15
174	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	16
175	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	17

177	يبين درجات سلم ليكارت	18
181	يوضح حساب صدق الاتساق الداخلي لمقياس العدالة التنظيمية المدركة	19
182	يوضح حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي	20
183	حساب صدق البناء الداخلي لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة	21
183	حساب صدق البناء الداخلي لاستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي	22
184	قيم ثبات معامل ألفا كرونباخ لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي	23
193	يتضمن حساب اختبار (T) للعينة الواحدة لحساب الفروق بين المتوسط الفرضي لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة والمتوسط الحسابي لعينة الدراسة	24
195	يتضمن حساب اختبار (T) للعينة الواحدة لحساب الفروق بين المتوسط الفرضي لاستبيان تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي والمتوسط الحسابي لعينة الدراسة	25
197	يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التعاون	26
199	يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التوسط	27
200	يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب القوة	28
202	يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التجنب	29

203	يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التنازل	30
205	يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي	31
207	يتضمن حساب اختبار (T) للعينيتين المستقلتين لقياس الفروق في مستوى العدالة التنظيمية المدركة والتي تعزى لمتغير الجنس	32
209	يتضمن حساب اختبار (T) للعينيتين المستقلتين لقياس الفروق في مستوى العدالة التنظيمية المدركة والتي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية	33
211	يتضمن حساب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق في مستوى العدالة التنظيمية والتي تعزى لمتغير سنوات العمل	34
213	يتضمن حساب اختبار (T) للعينيتين المستقلتين لقياس الفروق في مستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتي تعزى لمتغير الجنس	35
215	يتضمن حساب اختبار (T) للعينيتين المستقلتين لقياس الفروق في مستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية	36
217	يتضمن حساب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق في مستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتي تعزى لمتغير سنوات العمل.	37



فهرس الأشكال

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
39	نموذج الدراسة	01
61	قواعد العدالة التوزيعية	02
70	يوضح أبعاد العدالة التنظيمية الأساسية	03
71	مميزات أبعاد العدالة التنظيمية	04
76	أشكال العدالة التنظيمية	05
82	يوضح النتائج المترتبة عن أهمية تواجد العدالة التنظيمية بالنسبة للعامل والمؤسسة	06
84	مبادئ العدالة التنظيمية	07
88	إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية حسب نظرية آدمز	08
91	يوضح العلاقة بين الرضا بكل من الإنجاز والعوائد	09
101	محددات إدراك العدالة التنظيمية	10
102	بناء إدراك العدالة التنظيمية	11
115	ترتيب المصطلحات المشابهة للصراع من أقل قهر إلى أكثر قهرا	12
121	آثار الصراع التنظيمي	13
123	وجهة النظر التقليدية للصراع التنظيمي	14
125	وجهة النظر الحالية للصراع التنظيمي	15
133	أهمية إدارة الصراع التنظيمي	16
134	مراحل الصراع التنظيمي	17
138	يمثل مراحل إدارة الصراع التنظيمي	18

140	مراحل وخطوات إدارة الصراع التنظيمي	19
143	يمثل مصفوفة حل الصراع	20
173	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	21
174	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	22
175	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	23

قائمة

الملاحق

قائمة الملحق

الرقم	عنوان الملحق
01	ترخيص الدراسة الميدانية للمؤسسات الاستشفائية بدائرة برج بوعريريج
02	استبيان المحكمين .
03	قائمة المحكمين .
04	صدق المحكمين لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة .
05	صدق المحكمين لأساليب ادارة الصراع التنظيمي .
06	صدق الاتساق الداخلي لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة واستبيان أساليب ادارة الصراع التنظيمي .
07	صدق البناء الداخلي لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة واستبيان أساليب ادارة الصراع التنظيمي .
08	معامل الثبات لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة واستبيان أساليب ادارة الصراع التنظيمي .
09	الاستبيان النهائي .
10	البيانات الشخصية .
11	مستوى العدالة التنظيمية المدركة .
12	مستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي .
13	علاقة العدالة التنظيمية المدركة بأساليب ادارة الصراع التنظيمي .
14	فروق العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير الجنس (أنثى، ذكر) .
15	فروق العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير الحالة الاجتماعية (متزوج، اعزب) .
16	فروق العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير سنوات العمل

17	مخطط يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية لخضر بوزيدي ببرج بوعريريج
18	المخطط التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بلحسين رشيد ببرج بوعريريج.
19	المصالح والوحدات المكونة للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بلحسين رشيد ببرج بوعريريج.
20	المخطط التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة د- أحمد بن عبيد ببرج بوعريريج.
21	المصالح المكونة للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الإستعجالات الطبية والجراحية د- أحمد بن عبيد ببرج بوعريريج.

مقدمة

المقدمة:

العنصر البشري أحد أهم موارد المؤسسات، ويمثل الركيزة في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، وعلى هذا الأساس أصبحت إدارت المؤسسات تصب جل اهتمامها على توجيه الموظفين لديها وبناء قدراتهم إيجابيا من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة، والعمل على خلق جو ومناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والشعور بالانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل واحساس الموظفين بالعدالة المطبقة داخل المؤسسة، ونظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية فإن تطبيق قيم العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المؤسسة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل اتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها وتكيف المؤسسة مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها، كما يولد ادراك العدالة التنظيمية الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، ويحقق لديهم الرضا الوظيفي مما يدفع بهم إلى بذل المزيد من الجهد لرفع مستوى الأداء، فالعدالة التنظيمية التي تطبق في المؤسسة تنعكس على سلوكيات الموظفين وأدائهم الوظيفي و علاقاتهم داخل المؤسسة.

فالمؤسسة الفاعلة هي التي تحوي الصراعات التي تحدث نتيجة تفاعل الموارد البشرية العاملة بها في مختلف مستوياتها ووحداتها وتعالجها، فتعمل على التخفيف من حدة الصراعات وتعمل على توجيهها توجيها إيجابيا لتحقيق أهدافها.

فقد أثبتت الدراسات العلمية الحديثة أن فكرة الصراع التنظيمي أصبحت مقبولة في المؤسسات وبدل التوتر منها والخوف أصبح الحوار يدور حول أنجع الأساليب التي من شأنها أن تدير الصراعات وتعالجها مهما اختلفت أشكالها سواء كانت صراعات فردية أم جماعية، فلا بد أن يكون هناك تدخل عاجل من طرف الباحثين والأكاديميين المختصين لإيجاد أنجع الآليات لاحتواء هذه الصراعات ومعالجتها لأن إهمالها والتغافل عنها سيجعل حدثها تزداد وآثارها تتفاقم حتى تخرج عن سيطرة

المؤسسة والعاملين فيها، بحيث قد يظهر الصراع التنظيمي في المؤسسة لعدة عوامل من بينها العدالة التنظيمية، إذ تتحدد سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة وفقا لدرجة تطبيقها، وإدراكها من قبل الموظفين فيها، لذلك يجب عليها أن تسعى جاهدة لرفع مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية، وإدارة الصراع التنظيمي ضمن المستوى المرغوب من خلال اختيار الأساليب المناسبة لإدارته واحتوائه.

ومن هذا المنطلق قامت الباحثة في هذه الدراسة بالتركيز على هذين الموضوعين أو المتغيرين وهما العدالة التنظيمية، و أساليب إدارة الصراع التنظيمي، لما لهما من أهمية على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

وضمن هذا التصور تأتي أهمية دراستنا التي تهدف إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعرييج.

وفي ضوء ذلك تم تقسيم الدراسة إلى جانبين الأول نظري والثاني تطبيقي.

ويحوي الجانب النظري ثلاث فصول والتي جاءت مضامينها كما يلي:

الفصل الأول: فقد تناولت فيه الباحثة الاطار العام للدراسة من خلال إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ووضع فرضيات للدراسة، إضافة إلى أهدافها وأهميتها، وكذا تحديد مختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة، إضافة إلى استعراض بعض الدراسات السابقة والتعقيب عليها ووضع نموذج للدراسة.

وتطرقنا في الفصل الثاني: فقد خصص للعدالة إلى ماهية العدالة التنظيمية ومفهومها، ثم تم التطرق إلى أبعادها، أشكال العدالة التنظيمية، أهميتها، مبادئ، يليها النظريات التي عالجت مفهوم العدالة من زوايا مختلفة، مجالاتها، ومحددات إدراك العدالة التنظيمية، إضافة إلى علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي.

وبالنسبة للفصل الثالث: فقد تعرضت فيه الباحثة إلى ماهية الصراع التنظيمي، ثم توضيح ماهية إدارة الصراع التنظيمي وأهميتها وأهدافها، وكذا التعرف على مراحل إدارة الصراع التنظيمي. لنصل إلى أساليب إدارتها، ومحاولة التعرف على طرق التخفيف من حدته، وطريقة استثارة الصراع عند غيابه بالمستوى الذي يخدم المؤسسة وأهدافها، لنصل في الأخير إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي.

أما الجانب التطبيقي فسيضم فصلين هما:

الفصل الرابع: فقد تناولت الباحثة فيه استعراضاً لأهم الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة من خلال عرض مجالات الدراسة، ومنهج البحث المستخدم، والتعريف بمجتمع الدراسة ووصف العينة وطريقة اختيارها، وخصائص أفرادها، والأدوات المستخدمة للبحث ومعرفة خصائصها السيكومترية وفي الأخير التطرق إلى الأساليب الإحصائية المعتمد عليها في تحليل بيانات الدراسة.

أما الفصل الخامس: فقد تم فيه عرض نتائج الدراسة ومناقشتها بغية استخلاص النتائج العامة وتوضيح دلالاتها بالنسبة لأهداف الدراسة.

الجانب النظري

المفصل الأول

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- إشكالية الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- تحديد المفاهيم
- الدراسات السابقة والتعقيب عليها
- نموذج الدراسة

➤ اشكالية الدراسة:

يمثل المورد البشري العنصر الأهم في المؤسسات مهما اختلف نشاطها، فهو يعبر عن حيويتها وتفاعلها بما يقدمه من جهد في أدائه وكذا من خلال تفاعله، لذا تزايد الاهتمام به في العصر الحديث على مستوى المؤسسات بشكل كبير، حيث أصبح يعد أحد الاستثمارات المربحة، وعليه نجد المؤسسات تتطلع إلى ارضاء الموظفين فيها ومن أجل ضمان ذلك يجب عليها العمل على تحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية، التي تعد من المواضيع الهامة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، إذ صار من الضروري على الإدارات الحديثة الاهتمام بالعدالة في العمل و إعطائها مجالاً من الدراسة و التطبيق.

فسلوكيات الموظفين داخل المؤسسة تتحدد وفق درجة تطبيق العدالة وذلك من خلال حكم هؤلاء على عدالة الطريقة أو الأسلوب الذي يستخدمه المدير في العمل أثناء تعامله معهم على المستويين الوظيفي والإنساني.

فالعدالة تعتبر من بين أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية، لذلك أصبح الحفاظ على هذا المورد يتطلب تضحيات وصراعات، وتخصيص ميزانية من أجله (لكسب رضاه، وولائه وانتمائه للمؤسسة) إذ يتحدد نجاح أي مؤسسة بدرجة الأولى على عنصرها البشري الذي يعتبر مورداً هاماً في المؤسسة إذ لا يمكن تحقيق أهدافها دون وجود مورد بشري مؤهل يعول عليه في تحقيق أهدافها بكفاءة، وعلى هذا الأساس لا بد من الحفاظ عليه وتوفير البيئة الملائمة التي تساعد على استثمار قدراته، وتحقيق مستوى من الانصاف نحوه وتطبيق قيم النزاهة والحيادية والعدالة التي قد تترك أثر رجعي على مخرجات العامل وأدائه بشكل عام.

فإدراك الموظف للعدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة ثقته بالإدارة وزيادة قناعته بإمكانية الحصول على حقوقه وما يعنيه من ارتفاع سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن الوثوق في المؤسسة، فتطبيق العدالة يشعر الموظف بالمساواة وعدم الظلم، أما شعور الموظفين بعدم المساواة يحدث في حالة عدم ادراك العدالة التنظيمية داخل المؤسسة مما يولد شعورا بالتوتر وعدم الارتياح، كما يؤءدي بالموظفين إلى ممارسات سلوكية سلبية نحو المؤسسة أو قاداتها. فالعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية) تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الموظفين ودوافعهم وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية التي قد تحدث داخل العلاقات، فمهما كبر حجم المؤسسة أو صغر، فالمؤسسة تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة ومتداخلة بين الأفراد والجماعات المختلفة وفي شتى المستويات" وهذه العلاقات عادة لا تستمر طويلا ضمن مناخ دائم من الوفاق والوئام، لأن تعدد الأطراف في المؤسسة يعرف كثيرا من التناقضات في وجهات النظر، وقد يؤدي إلى غموض وتعارض الأدوار، بل قد يحدث تنافس بين الأفراد في المؤسسة وهذا كله يؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع التنظيمي" (مجلة كلية التربية، 2017، ص ص 180-181). فهذا الأخير أصبح أمرا حقيقيا لا مفر منه في أي مؤسسة مهما اختلف نشاطها وطابعها سواء كانت جزائرية أو أجنبية، ولكن يختلف الصراع التنظيمي من حيث طابعه أو مضمونه باختلاف المؤسسة المتواجد بها، لهذا فالأصح هو كيفية التعامل معه وإدارته لا تجنبه والنفور منه، فقد أصبح ظاهرة صحية ولا مشكلة في تواجده داخل المؤسسة فإذا تمكنا من فهمه ومدى تأثيره على فعالية العمل، يصبح مفيدا ويمكن استخدامه لتحقيق نتائج أفضل.

فالمؤسسات أصبحت تكسب قوة ديناميكية من خلال الصراع وتحافظ على مركزها التنافسي ولكن بشرط أن يكون في المستوى المطلوب حتى لا يؤثر على المؤسسة بالسلب، ولكن المشكلة الحقيقية لظاهرة الصراع هي كيفية إدارته وتحويله لميزة تنافسية وقوة تدفع بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف المسطرة وخدمة المجتمع القائمة لأجله.

فإدارة الصراع التنظيمي أصبحت جزءا لا يتجزأ من العمل الإداري، "وعملية مهمة لأنه من الممكن الاستفادة من هذه الصراعات إيجابيا وتوجيهها الوجهة السليمة ومنع وصولها إلى مرحلة الإرباك وتعطيل العمل، حيث يختلف أثرها ومداها حسب نوع وأسلوب التعامل معها، فإما أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار، أو وسيلة للتدمير والهدم (الطراونة، 2016، ص ص4-5). ولهذا لا بد على المؤسسة الاستشفائية بدائرة برج بوعريريج كغيرها من المؤسسات التي قد تشهد العديد من الصراعات أن تحسن إدارة الصراع قبل أن تتعكس آثاره السلبية على المؤسسة، وأن يمارس الممرضون أساليب إدارته التي قد تخفف من حدته وتجعل منه داعما لتطوير القطاع الصحي ونجاحه. ولقد أشار الفقعاوي(2017) أن الدراسات أثبتت بأن تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات له أثر إيجابي على رفع مستوى أداء العاملين فيها، وأن المستوى الأمثل للأداء لن يتحقق إلا من خلال تعلم كيفية إدارته، وذلك بالاعتماد على إستراتيجيات ملائمة تقلل من الحيلولة دون بلوغ المنظمات لأهدافها خصوصا تلك الأهداف الجوهرية التي تسعى المنظمات لتحقيقها بكفاءة وفاعلية(الفقعاوي، 2017، ص3) وهذا أيضا ما توصلت إليه دراسة الطراونة(2016): بأن مديري المدارس يمتلكون مهارات وقدرات تمكنهم من تحقيق التوازن بين العاملين في ضوء اشتداد الصراع أو نزوله عن الحد المطلوب.

فإدارة الصراع التنظيمي أصبحت تشكل حيزا كبيرا داخل المؤسسة، بما أن المتفق عليه هو أن إدارته لا تعني حله أو القضاء عليه، بل ضرورة توجيه الجهود

نحو تحقيق مستوى مرغوب فيه، وهو المستوى الوظيفي الذي يخدم حيوية المؤسسة، فإدارة الصراع تتم وفق أساليب متنوعة وهنا تطرح مسألة مهمة تتمثل في الكيفية التي يدير بها ممرضو المؤسسة الاستشفائية بدائرة برج بوعريريج المواقف الصراعية التي تحدث داخل المؤسسة وهذا وفق ما أوضحتها دراسة خميس(2014): أن هناك ممارسات متباينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق الترتيب التنازلي التالي: أسلوب التعاون، أسلوب التجاهل، أسلوب التنازل، أسلوب التوسط، أسلوب التنافس. أما دراسة صالح(2018): فقد أوضحت أن الإداريين يستخدمون كل الأساليب في موقف الصراع الذي يحدث بينهم وهي مرتبة حسب الأهمية كالتالي: أسلوب التسوية، التعاون، التجنب، القوة وأخيرا أسلوب التنازل. وهذا ما يوضح ويؤكد لنا أن هناك عدة أساليب مختلفة لإدارة الصراع التنظيمي تختلف باختلاف تبني أسلوب عن آخر حسب الموظفين أو موقف الصراع في حد ذاته.

وبوجود المنافسة بين مؤسسات الرعاية الصحية، وزيادة متطلبات المستهلك الخاصة بجودة الخدمة الصحية، ووجود فئات تريض مختلفة، وهيئات خدمات صحية أخرى تعمل في المجال نفسه، لها آثار واضحة ومهمة في خلق الصراعات، وعلى الرغم من قيام مؤسسات الرعاية الصحية بتطوير مجموعة متنوعة من الآليات اللازمة لإدارة الصراع، فإن غالبية مسؤولية التعامل الفعال مع الصراعات بين الممرضات تعتمد على قدراتهن ومهارتهن الشخصية (رفاعي، 2009، ص 3). ولهذا لا بد من الممرضين التحكم في الصراع التنظيمي واحتوائه بما يخدم أهداف المؤسسة وأهدافهم على حد سواء من خلال توفير عدة عوامل يمكن أن تساعد في بلوغ هذا الهدف ولعل من بين هذه العوامل المساعدة لاحتواء الصراع هي وجود عدالة داخل المؤسسة، فالعدالة التنظيمية من بين العوامل المهمة لبقاء المؤسسة وبروزها، لأنها تقضي على كافة أشكال الظلم والجور التي قد تكون داخل المؤسسة، فقد أكد كل من hodye&

Anthony (1998): على ضرورة التعامل العادل بين الأفراد والمؤسسة حيث أن غياب الإحساس بالعدالة يكون مدعاة إلى إقامة الصراع السلبي في المؤسسة.

من هنا تصبح العدالة التنظيمية آلية مقبولة للحد من الصراع السلبي، وإحلال العدالة بين العاملين يحقق الأهداف المشتركة لكل من العاملين والإدارة في المنظمة (رفاعي، 2009، ص 4). فشعور الممرضون بالعدالة التنظيمية وإدراكهم لها داخل المؤسسة الاستشفائية يؤدي إلى تعديل سلوكياتهم وتصرفاتهم، وهذا ما يؤثر على أدائهم في العمل وتبنيهم سلوكيات داعمة لأهداف المؤسسة، وولائهم لها.

"وعدم توفر العدالة التنظيمية للمنظمة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات تعيق عملها، حيث تعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، فهي تعتبر ذا قيمة ونمط اجتماعي، والتجاوز عليها من طرف المنظمة، يضر بالقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين" (الطعامسة، 2015، د ص) " فغياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والفرد معا، إذ أن إدراك العاملين لعدم توفر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسة سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمؤسسة، والنية في ترك العمل، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أو قاداتها" (وحيدي، 2018، ص 2) وهذا ما يؤدي أيضا إلى نشوء صراعات داخل المؤسسة وتدهور إنتاجها.

وما يؤكد لنا أن للعدالة التنظيمية أثر على أداء المؤسسات ونتائجها دراسة علوان نايف (2009) التي أسفرت نتائج دراسته "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري" أن إدراك عدم توافر العدالة التنظيمية داخل المؤسسة ينتج عنه سلوكيات سلبية أولها ظهور الصراعات وكثرة الإضرابات وتوقف العمال عن العمل، أو إبداء النية في ترك العمل، وكذا نقص الولاء التنظيمي وزيادة دوران العمل، وظهور سلوكيات انتقامية اتجاه القادة أو المؤسسة ككل إلى حد المنازعات القضائية.

وحتى تستطيع المؤسسة ضمان رضا الموظفون فيها والرفع من ولائهم للمؤسسة أصبح من الضروري تحقيق مستوى جيد للعدالة التنظيمية، لما لها من إسهام في زيادة شعور الموظف بالانتماء والالتزام لضمان قبوله لمؤسسته وأهدافها، والتعامل مع الصراعات بصورة سليمة وحسن إدارتها وتبني الأساليب الناجعة لتخطيها.

فالشعور بالعدالة والإنصاف قد يحفز الممرضون على تبني سلوكيات تدفع بهم للقيام بتصرفات في مواقف الصراع تختلف عن تلك التي يبادرون بها إذا ما أحسوا بالظلم وشعروا باللاعادلة، ولهذا أكدت الأدبيات والدراسات السابقة على أنه من المهم أن يدرك الموظفون العدالة التنظيمية وأن تكون مطبقة تطبيقاً سليماً يخلق للمؤسسة مناخاً تنظيمياً مناسباً وسليماً.

كما أكدت جل الدراسات بأنه لا بد من إدارة الصراع واستخدام وتبني أساليب تساعد الموظفون بتخطيه وأداء أعمالهم، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي بحثت عن احتمالية وجود علاقة بين المتغيرين حسب ما اطلعت عليه الباحثة، حيث أن طبيعة هذه العلاقة والبحث فيها لها مترتبات لا يمكن إغفالها سواء للموظف أو المؤسسة ككل وعلى هذا الأساس فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة على التساؤل الآتي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج؟

➤ ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات التالية:

- ما مستوى العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج؟
- ما مستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التعاون من وجهة نظر المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التوسط من وجهة نظر المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب القوة من وجهة نظر المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التجنب من وجهة نظر المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التنازل من وجهة نظر المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج؟
- هل توجد فروق بين متوسطات العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير الجنس (ذكر، أنثى)؟
- هل توجد فروق بين متوسطات العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب)؟
- هل توجد فروق بين متوسطات العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير سنوات العمل؟
- هل توجد فروق بين متوسطات أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير الجنس؟
- هل توجد فروق بين متوسطات أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب)؟

- هل توجد فروق بين متوسطات أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر
المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير سنوات العمل؟

➤ فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي من
وجهة نظر المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج
- لا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التعاون من وجهة نظر
المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج.
- لا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التوسط من وجهة نظر
المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج.
- لا توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب القوة من وجهة نظر
المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج.
- لا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التجنب من وجهة نظر
المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج.
- لا توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التنازل من وجهة
نظر المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج.
- لا توجد فروق بين متوسطات العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر المرضى
بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير الجنس (أنثى، ذكر)
- لا توجد فروق بين متوسطات العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر المرضى
بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب)
- لا توجد فروق بين متوسطات العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر المرضى
بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير سنوات العمل

- لا توجد فروق بين متوسطات أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير الجنس (أنثى، ذكر)
- لا توجد فروق بين متوسطات أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب)
- لا توجد فروق بين متوسطات أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير سنوات العمل.

➤ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم وضع وصياغة مجموعة من الأهداف الفرعية المتمثلة في:

- معرفة مستوى العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج.
- الكشف عن مستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي وترتيبها تنازليا حسب وجهة نظر عينة الدراسة.
- التعرف على العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج.
- الكشف عن العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التعاون من وجهة نظر المرضى بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج.

- توضيح العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التوسط من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج.
 - معرفة العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب القوة من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج.
 - تبيان العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التجنب من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج.
 - الكشف عن العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التنازل من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج.
 - وكذا محاولة معرفة الفروق الموجودة بين متوسطات العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب كل من المتغيرات التالية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات العمل).
- أهمية الدراسة:

تكمن وتنتضح أهمية الدراسة في تناولها للعدالة التنظيمية و أساليب إدارة الصراع التنظيمي باعتبارهما أحد أهم المتغيرات الجوهرية في الفكر الإداري المعاصر و لما له من تأثير على سلوكيات العاملين والموظفين داخل المؤسسات.

وتبرز أهمية الدراسة أيضا في الدور الحساس الذي تلعبه العدالة التنظيمية والتي بدورها تساهم في توفير مناخ جيد للموظفين لممارسة أعمالهم، وبما أن الصراع التنظيمي أصبح أمر حتمي وضروري في أي مؤسسة من أجل الدفع بها إلى التطور، فقد أصبح من الضروري التعرف على أساليب إدارة هذا الصراع والتعامل معه، لمساعدة المسؤولين في القطاع الصحي للتعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائد عند الممرضين داخله، ويهدف خلق جو ملائم للعمل وهذا ما يضيف الأهمية البالغة للدراسة.

التعرف على الأساليب التي تستخدم لإدارة الصراع التنظيمي داخل القطاع الصحي بدائرة برج بوعريريج والتي يستخدمها ممرضوه من أجل تعزيز الأساليب الإيجابية والتقليل من تبني الأساليب السلبية وغير الملائمة لمؤسسة الصحة.

وتكمن أهمية الدراسة أيضا من مجتمع الدراسة وأهميته.

فالقطاع الصحي أحد المقومات الأساسية لتقدم الدولة، وعينة الدراسة تمثل الركيزة الأساسية لأي نظام صحي، فلا بد من جعلهم يدركون العدالة المطبقة وتحقيقها لهم لخلق جو ومناخ تنظيمي سليم يساعدهم في مواجهة الصراعات التنظيمية.

فأهمية الدراسة الحالية تبرز في أنها تحاول أن تكشف عن العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر ممرضي القطاع الصحي بدائرة برج بوعريريج.

ومن الممكن أن تقدم هذه الدراسة نتائج مفيدة يعمل بها داخل القطاع الصحي بالجزائر، وهذا ما يمكننا من تطبيق نتائجها أيضا على أرض الواقع.

➤ تحديد المفاهيم الإجرائية:

من بين الخطوات المنهجية الهامة لإتمام البحث العلمي تحديد مفاهيم الدراسة وتعريفها إجرائيا بحيث يحدد الباحث المفاهيم الأساسية التي تحتاج إلى توضيح وتبسيط بدقة، وخاصة المتغيرات الواردة في عنوان الدراسة وإعطاء تعريف إجرائي لها حتى يسمح لنا بقياس أبعادها. وتشتمل هذه الدراسة على: العدالة التنظيمية المدركة، الصراع التنظيمي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي، القطاع الصحي، الممرضين.

• العدالة التنظيمية المدركة:

هي إدراك الممرضين في المستشفيات العمومية بدائرة برج بوعريريج بالمساواة والإنصاف من حيث توزيع المهام والواجبات وتطبيق القوانين والأنظمة بالقطاع

الصحي دون تحيز لطرف وتجاهل الطرف الآخر. وكذا الشفافية والموضوعية في تقسيم أدائهم الذي يتم من خلال مقارنة ما يقدمه الممرض أو الممرضة من جهد في مجال عملهم بجهود أقرانهم وزملائهم من الممرضين. وإحساسهم بعدالة المعاملة عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية في القطاع الصحي وإعلامهم بأسباب تطبيقها. وتتمثل أبعاد العدالة في (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات).

• الصراع التنظيمي:

هو سلوك يحدث خلال تفاعل الممرضين أو جماعات العمل داخل المستشفيات العمومية بدائرة برج بوعريريج، والذي يتمثل في الخلاف بين الممرضين أو تعارض وجهات النظر بين طرفين أو أكثر لأسباب تختلف باختلاف الفرد أو الجماعة وأهدافهم.

• أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

هي الطريقة أو الآلية التي يستخدمها الممرضون في المستشفيات العمومية بدائرة برج بوعريريج للتعامل مع المواقف والحالات التي يكون فيها عدم التوافق والاتفاق، أو عند تعارض بين فردين أو أكثر وهي تمثل الدرجة الكلية التي يتحصل عليها ممرضي المستشفيات العمومية بدائرة برج بوعريريج عند استجابتهم لأداة الدراسة للتعرف على أكثر أساليب التنبؤ لإدارة الصراع التنظيمي والمتمثلة في (أسلوب التعاون، التوسط، القوة، التجنب، التنازل).

1- أسلوب التعاون:

ويصف مدى اتصاف سلوك الممرضين في المستشفيات العمومية بدائرة برج بوعريريج بأعلى درجات التعاون داخل المستشفى بحيث يعمل الممرضون على إيجاد حلول مقبولة بين الطرفين.

2- أسلوب التوسط:

ويصف مدى إيجاد المرضى في المستشفيات العمومية بدائرة برج بوعريريج حلا وسطا يرضي الطرفين ويشبع اهتماماتهم بشكل جزئي.

3- أسلوب القوة:

ويصف مدى تصرف المرضى في المستشفيات العمومية بدائرة برج بوعريريج بالذاتية وعدم التعاون واهتمامهم بأنفسهم على حساب الآخرين.

4- أسلوب التجنب:

ويصف مدى هروب و انسحاب المرضى في المستشفيات العمومية بدائرة برج بوعريريج من مواجهة الصراعات داخل المستشفى وتجاهلها.

5- أسلوب التنازل:

ويصف مدى اهتمام المرضى في المستشفيات العمومية بدائرة برج بوعريريج باهتمامات الآخرين على حساب اهتماماتهم.

• القطاع الصحي:

ويقصد بالقطاع الصحي في هذه الدراسة المستشفيات العمومية المتواجدة بدائرة برج بوعريريج والمتمثلة في ثلاث مستشفيات: مستشفى لخضر بوزيدي، مستشفى الأمومة والطفولة بلحسين رشيد، مستشفى د. أحمد بلعيد.

• **المرضى:** وهم عمال شبه طبي الذين يزولون عملهم المهني بالمستشفيات العمومية بدائرة برج بوعريريج سواء ممرض أو ممرضة.

➤ الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

لقد حظي كل من موضوع العدالة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي باهتمام الباحثين وهذا لتعدد الدراسات التي تناولت كل من متغيرات الدراسة.

وتكمن أهمية تعرضنا للدراسات السابقة من أجل:

- ✓ تكوين نظرة أو خلفية نظرية عن موضوع الدراسة وبلورة رؤية واضحة وشاملة عن موضوع الدراسة.
 - ✓ اختيار أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي للقيام بدراساتها.
 - ✓ صياغة مشكلة الدراسة وبناء خطة لها ووضع فرضيات الدراسة.
 - ✓ مساعدتنا في بناء الجانب والنظري وكذا الجانب المنهجي للدراسة وبالأخص في اختيار المنهج وبناء أداة جمع البيانات.
 - ✓ تحليل وتفسير النتائج.
- ولتنظيم عرض هذه الدراسات سيتم تقسيمها إلى ثلاث أقسام هي:

- 1- الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية.
- 2- الدراسات التي تناولت أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- 3- الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

وتم تناولها وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

• الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية:

- 1- دراسة جديوي، نادية. بورزق، نوار (2024) "اتجاهات سلك الممرضين نحو واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية دراسة ميدانية بمستشفى خالد بن عبد العزيز تبسة". هدفت الدراسة إلى الكشف عن اتجاهات سلك الممرضين نحو واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية، ولأجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال المسح الاجتماعي، والاستعانة باستمارة الاستبيان لجمع البيانات، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (توزيعية، إجرائية، تفاعلية) متوسط لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

2- دراسة حامدي جيلاني(2022) "قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي -دراسة ميدانية-"، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العمومية الإستشفائية بولاية الجلفة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، المطبق على عينة اقتصرت 263 موظف تم اختيارهم عشوائياً، وتم الاعتماد على أداة الإستبانة لغرض جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسات الإستشفائية جاء بمستوى مرتفع.

- وجود أثر بين أبعاد العدالة التنظيمية بصفة مستقلة على مستوى الاغتراب الوظيفي.

- وجود أثر بين أبعاد العدالة التنظيمية بصفة مجتمعة على مستوى الاغتراب الوظيفي وأن أكثر الأبعاد تأثيراً(العدالة التفاعلية، العدالة التوزيعية) على مستوى الاغتراب الوظيفي، في حين لم يؤثر بعد العدالة الإجرائية على مستوى الاغتراب الوظيفي.

- وجود فروق بين العاملين تتعلق بمستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية تعزى للمتغير(الجنس، السن، الخبرة المهنية) ولا توجد فروق جوهرية بين العاملين تتعلق بمستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية تعزى للمتغير(المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، والمؤسسة الاستشفائية، السكن، الجنسية).

3- دراسة همام فريد أبو لبدة(2020)"درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها"، هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها،

في ضوء تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وقام الباحث بمسح مجتمع الدراسة والبالغ (330) من العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من كلا الجنسين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الدرجة الكلية لدرجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها كبيرة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى للمتغيرات (الجنس والمديرية وسنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

4- دراسة سليمان تيشيتش محمد لمين (2018) "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة" ولقد هدفت الدراسة لمحاولة تشخيص الواقع الفعلي للعدالة التنظيمية والفوارق بين العمال من حيث درجة إدراكهم لها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ولقد تم تطبيق الدراسة على عينة 172 مبحوثاً تم اختيارهم بطريقة غير احتمالية بتطبيق المعاينة الحصصية، حيث تم جمع البيانات عن طريق الملاحظة والمقابلة والاستمارة ومن بين النتائج المتوصل إليها ما يلي: هناك علاقة إحصائية عكسية متوسطة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي. وهناك فروق إحصائية بين اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، الأقدمية والمستوى التنظيمي وطبيعة العلاقة مع المشرف.

5- دراسة العربي فراخ (2018) "أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي نموذج مقترح دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية" هدفت الدراسة إلى اختبار مدى صحة النموذج المقترح لتحسين الالتزام التنظيمي لدى موظفي الشبه الطبي العاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية، من خلال البحث في العلاقة

الموجودة بين كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كمتغيرين مستقلين و الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، ولقد تم الاعتماد على خطوات المنهج الوصفي وعينة عشوائية تكونت من 489 موظفا شبع طبي واستبيان لجمع المعلومات ومن بين النتائج المتحصل عليها أن مستوى العدالة التنظيمية جاء متوسط وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) في إجابات عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والحالة الاجتماعية والخبرة المهنية.

6- دراسة وحيدى إكرم عبد الله أحمد (2018) "مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشريف وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظرهم" هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية تربية القدس الشريف ومستوى الدافعية لدى معلمها، كما هدفت إلى الكشف عن الاختلاف في وجهات النظر تبعا لمتغيرات الدراسة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي وقد بلغ عدد عينة الدراسة 397 تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. معتمدا في ذلك أداة الاستبانة ومن بين النتائج التي توصلت إليها: أن تقديرات المعلمين لمستوى العدالة التنظيمية لدى المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى العدالة التنظيمية لدى المديرين تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في التعليم، ومستوى المدرسة، في حين وجدت فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديراتهم لمستوى العدالة التنظيمية تعزى لمتغيري جهة الإشراف على المدرسة لصالح مدارس الذكور والإناث.

7- دراسة فرطاس حمزة (2017) "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية" دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق بين المعلمين في الشعور بالعدالة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد قام الباحث

باستعمال المنهج الوصفي وتطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من 481 من معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، ومن بين النتائج المتوصل إليها: أن مستوى العدالة التنظيمية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة متوسط. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالعدالة التنظيمية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة تعزى لسنوات الخبرة.

8- دراسة الطعماسة سلامة عبد الله خلف (2015) "العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية وسلوك المواطنة التنظيمية: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط"، ومن بين أهداف الدراسة معرفة درجة مستوى العدالة التنظيمية، ومن أجل تحقيق أهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي الحليلي، وأداة لاستبيان لجمع المعلومات والبيانات تم تطبيقه على عينة مكونة من (420) عامل لدى شركات (QIZ) في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى العدالة التنظيمية لدى الشركات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط.

9- الدراسة زويتي سارة (2015) "واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة"، بحيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك عمال المؤسسة المينائية للعدالة التنظيمية ومعرفة إن كان هناك فروق بينهم في مستوى إدراكهم لها، معتمدا على المنهج الوصفي، وعينة عشوائية قدرت بـ 116 من عمال مديرية الموارد البشرية معتمدة الباحثة على استمارة البحث، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التالية: أن مستوى عدالة المؤسسة متوسط بأنواعها الثلاث (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية)، وأنه لا توجد فروق بين العمال في تقييمهم لهذه العدالة حسب السن وسنوات العمل.

10- دراسة معمري حمزة (2014) "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وكذا التعرف على الفروق

لاختلاف السن والجنس والأقدمية ولتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتطبيق أداة الاستبيان على عينة مكونة من 280 أستاذ تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية بثانويات مدينة ورقلة.

ومن بين نتائج الدراسة نجد:

_ أن مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط.
_ لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).

_ توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.

• التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل "العدالة التنظيمية" سيتم من خلال هذا العنصر التطرق إلى تعقب على مضمون تلك الدراسات

جدول رقم (01): التعقيب على الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية:

<p>تعددت الدراسات التي تناولت علاقة العدالة التنظيمية مع العديد من المتغيرات (الاغتراب الوظيفي، الرضا الوظيفي، الصراع التنظيمي، الالتزام الوظيفي، الدافعية، الصحة النفسية، سلوك المواطنة) كدراسة جيلاني (2022)، أبو لبددة (2020)، تيشيتيش (2018)، وحيدوي (2018)، فراح (2018)، فرطاس (2017)، معمري (2014)، بينما جدوي، بورزق (2024)، زويتي (2015) تناولها كمتغير واحد</p>	<p>من حيث موضوع الدراسة</p>
<p>اعتمدت كل الدراسات على المنهج الوصفي ما عدا دراسة جيلاني (2022) ودراسة تيشيتيش (2018) على المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>من حيث المنهج</p>
<p>تم تطبيق الدراسات على مختلف المؤسسات الاجتماعية فدراسة جدوي، بورزق (2024) ودراسة جيلاني (2022) ودراسة فراح (2018) في المؤسسات العمومية الاستشفائية، بينما دراسة أبو لبددة (2020) ودراسة وحيدوي (2018) ودراسة فرطاس (2017) ودراسة معمري (2014) كانت في المؤسسة التعليمية على العاملين بمديريات التربية والمعلمين سواء طور الابتدائي أو المتوسط، بينما دراسة تيشيتيش (2018) ودراسة زويتي (2015) كانت في المؤسسة البنائية،</p>	<p>من حيث مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>اعتمدت معظم الدراسات على العينة العشوائية بينما دراسة تيشيتيش (2018) فاعتمدت على العينة غير العشوائية، في حين دراسة أبو لبددة (2020) اعتمدت على المسح الشامل</p>	<p>من حيث نوع عينة الدراسة</p>
<p>اعتمدت جميع الدراسات على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ولقد أضافت دراسة تيشيتيش (2018) كل من أداة الملاحظة والمقابلة</p>	<p>أدوات جمع البيانات</p>
<p>لقد طبقت الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية في مختلف البيئات: المحلية الجزائرية (الجلفة، تبسة، سكيكدة، ورقلة، عنابة) والبيئات العربية (غزة، السعودية، القدس).</p>	<p>مكان إجراء الدراسة</p>
<p>تناولت كل الدراسات التي تطرقت لها الباحثة متغير العدالة التنظيمية</p>	

كمتغير مستقل يؤثر على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي تم الإشارة لها سابقا، مع التركيز على أبعادها الثلاث (التوزيعية، الاجرائية، التفاعلية) بصفة مجتمعة وهذا ما يتطابق مع الدراسة الحالية بحيث تم التطرق إلى العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وبأبعاده الثلاث (التوزيعية، الاجرائية، التفاعلية) بصفة مجتمعة، واتفقت دراستنا مع معظم الدراسات في اعتمادها على المنهج الوصفي ما عدا دراسة جيلاني (2022) ودراسة تيشيتيش (2018) على المنهج الوصفي التحليلي، واختلفت دراستنا مع معظم الدراسات من خلال مجتمع وعينة الدراسة إلا دراسة جدوي، بورزق (2024) ودراسة جيلاني (2022) ودراسة فراح (2018) التي تمت في المؤسسات العمومية الاستشفائية والتي تطابقت مع دراستنا الحالية وطبقت على عينة موظفي الشبه الطبي، في حين اختلفت بعض الدراسات مع دراستنا الحالية في طريقة اختيار عينة الدراسة كدراسة جدوي، بورزق (2024) ودراسة أبولبدة (2020) بحيث اعتمدتا على المسح الشامل، بينما اتفقت جميع الدراسات على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات مع اضافة دراسة تيشيتيش (2018) كل من أداة الملاحظة والمقابلة

تعقيب على الدراسات

المصدر: من اعداد الباحثة

• الدراسات التي تناولت أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

1- دراسة بوراس آسية، لفقير علي (2022) "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الدائرة، ولقد هدفت الدراسة للتعرف على أسلوب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداما لدى موظفي الدائرة، والتعرف على ما إذا كانت أساليب إدارته تختلف باختلاف كل من (الجنس، السن، وسنوات العمل) معتمدين في الدراسة على المنهج الوصفي ومسح شامل لأفراد مجتمع الدراسة المتمثل في 50 موظف، وتم جمع المعلومات من خلال أداة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن الأسلوب الأكثر استخداما هو أسلوب التعاون.

_ ولا تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي باختلاف كل من (جنس الموظفين، وسنهم، وأيضا سنوات العمل).

2- دراسة صلاح عنتر (2018) "الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية" هدفت الدراسة لمعرفة الأساليب التي يستخدمها الإداريون في إدارة موقف الصراع التنظيمي الذي يحدث بينهم، معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي، وكانت الاستمارة هي الأداة الأساسية المستخدمة في المسح الشامل، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الإداريون يستخدمون كل الأساليب في إدارة موقف الصراع الذي يحدث بينهم وهي مرتبة حسب الأهمية كآتي: أسلوب التسوية، التعاون، التجنب، القوة، وأخيرا أسلوب التنازل.

3- دراسة شنة محمد رضا (2017) "واقع الصراع التنظيمي داخل المنظمة الجزائرية واستراتيجيات التعامل معه" هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة واقع الصراع التنظيمي داخل الجامعة الجزائرية واستراتيجيات التعامل معه، ومعرفة ما إذا كانت أساليب إدارة الصراع التنظيمي تختلف باختلاف كل من (الجنس، الخبرة، الرتبة الأكاديمية) ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استمارتين و توزيعهما على أفراد عينة الدراسة البالغ تعدادها 175 مفردة، اختيروا بطريقة غير عشوائية حصصية غير تناسبية ذات توزيع غير متساوي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن من بين الأسباب المؤدية إلى حدوث مثل هذه الصراعات غياب العدالة التنظيمية و أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأستاذ الجامعي في استخدام استراتيجيات التعاون والتنافس تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، الرتبة الأكاديمية.

_ وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأستاذ الجامعي في استخدام استراتيجيات التجنب تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة.

_ ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأستاذ الجامعي في استخدام استراتيجيات التجنب تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

4- دراسة شتوح فاطمة (2016) "الإتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الجامعة الجزائرية" دراسة ميدانية جامعة تبسة، ولقد هدفت الدراسة للتعرف على الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع التنظيمي بجامعة تبسة، والتعرف على مدى ارتباط إدارة الصراع بمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الحالة العائلية) لدى القادة والموظفين بجامعة تبسة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستمارة كأداة للدراسة وتم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية والتي تبلغ 384 موظفاً ومن بين النتائج المتوصل إليها: تستخدم جامعة تبسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة في التعاون والتجنب والإجبار والتسوية من وجهة نظر القادة بدرجات مختلفة فكان أسلوب التعاون الأكثر ممارسة بينما كان أسلوب التسوية الأكثر ممارسة من وجهة نظر الموظفين، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول أساليب إدارة الصراع المستخدمة من وجهة نظر القادة وفقاً لمتغيرات الدراسة وهي السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الحالة العائلية لأسلوب الإجبار والتجنب، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الجنس، الحالة العائلية، لأسلوب التعاون والتسوية.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول أساليب إدارة الصراع المستخدمة من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغيرات الدراسة وهي الجنس، السن بالنسبة لأسلوب التعاون للمستوى التعليمي بالنسبة لأسلوب التسوية في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير السن لأساليب الإجبار والتجنب، والتسوية. والمستوى التعليمي بالنسبة لأسلوب التعاون، التجنب الإجبار والأقدمية والحالة العائلية.

5- دراسة Chanya Apipalakula & Dawruang Kummoon (2016) "تأثير المناخ التنظيمي على إدارة الصراعات بين العاملين في مجال الصحة التنظيمية"، هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة وتأثيرات المناخ التنظيمي على إدارة الصراعات بين

العاملين في مجال الصحة في بلدية كرانوان، مقاطعة خون كاين، تايلاند، تم اختيار مجموعه 155 من العاملين في مجال الصحة الذين يعملون منذ أكثر من عام كمستجيبين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الصفي، وأداة الاستبيان لجمع المعلومات من أفراد العينة.

وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى إدارة الصراعات لدى المستجيبين كان عند المستوى المتوسط .

6- دراسة Olukayode Longe (2015) "تأثير إدارة الصراع في مكان العمل على الأداء التنظيمي: حالة شركة تصنيع نيجيرية " بحثت هذه الدراسة في تأثير أساليب إدارة الصراع في مكان العمل على الأداء التنظيمي في شركة تصنيع نيجيرية، وتم تطبيق الدراسة على عينة تمثلت في 250 موظفًا تم اختيارهم من خلال استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم توليد البيانات من خلال استخدام استبيان منظم تم التحقق من صحته. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية كبيرة بين استراتيجيات إدارة الصراع (المساومة الجماعية، والتسوية، والتكيف) والأداء التنظيمي. وكان لاستراتيجيات إدارة الصراع غير التكاملية (المنافسة، والهيمنة، والتجنب) تأثير سلبي محدد إحصائيًا على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، كشفت نتائج الدراسة أن الصراعات تنشأ بسبب عوامل متعددة من الخبرات التنظيمية بناءً على التوجهات الاقتصادية وعدم التوافق بين الأهداف في مكان العمل، وقد تم اكتشاف صراع النقابات والإدارة باعتباره النوع الأكثر انتشارًا من الصراعات الصناعية في المنظمة. وخلصت الدراسة إلى أن الصراع ظاهرة لا مفر منها في الحياة التنظيمية ويمكن أن يساهم في أداء المنظمة أو يقلل منه اعتمادًا على أساليب إدارة الصراع المتبعة في مكان العمل.

7- دراسة خميس أسماء (2013) "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي" ببعض مستشفيات ولاية ورقلة، وهدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة عمال القطاع الصحي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وما إذا كان استخدام هذه الأساليب يختلف باختلاف السن، الجنس، الأقدمية، الوظيفة لدى عمال القطاع الصحي، معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان تم توزيعه على 200 عامل بمستشفيات دائرة تقرت ولاية ورقلة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، ومن بين النتائج المتوصل إليها ما يلي: هناك ممارسات متباينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق الترتيب التنازلي: أسلوب التعاون، أسلوب التجاهل، أسلوب التنازل، أسلوب الوسط، أسلوب التنافس.

_ وتختلف درجة ممارسة أسلوب التعاون والجنس والسن والوظيفة ولا تختلف باختلاف متغير الأقدمية.

_ لا تختلف درجة ممارسة أسلوب التنافس حسب الجنس، والسن، والأقدمية، والوظيفة وتختلف درجة ممارسة أسلوب التوسط حسب الجنس والسن.

_ ولا تختلف باختلاف الأقدمية، والوظيفة ولا تختلف درجة ممارسة أسلوب التجاهل حسب الجنس، والسن، والأقدمية، والوظيفة.

_ وتختلف درجة ممارسة أسلوب التنازل حسب الجنس والسن والوظيفة ولا تختلف باختلاف الأقدمية.

8- دراسة اللوح أحمد يوسف أحمد (2008) "الصراعات التنظيمية وإنعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية" هدفت الدراسة إلى دراسة الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية داخل كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من الأكاديميين والإداريين في كلتا الجامعتين بلغت 280 موظفا، وتم

جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة صممت لهذه الغاية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

_ أن هناك استخدام متوسطا لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، حيث حلت هذه الاستراتيجيات حسب الترتيب لتنازلي التالي: استراتيجية التنازل، التعاون، التسوية، التجنب، التنافس.

_ وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة لدى العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية و لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

• التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع "أساليب إدارة الصراع التنظيمي" سيتم من خلال هذا العنصر التطرق إلى تعقب على مضمون تلك الدراسات

جدول رقم (02): التعقيب على الدراسات التي تناولت متغير أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

<p>تعددت الدراسات التي تناولت علاقة أساليب إدارة الصراع التنظيمي مع العديد من المتغيرات (الاتصال التنظيمي، المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، التوافق المهني، الرضا الوظيفي)، شتوح(2016)، دراسة Chanya Apipalakula & Dawruang Kummoon (2016)، دراسة Olukayode Longe (2015)، خميس(2013)، اللوح(2008)، بينما دراسة بوراس ولفقير (2022) و دراسة عنتر (2018) وكذا دراسة سنة(2017)، كمتغير واحد</p>	<p>من حيث موضوع الدراسة</p>
<p>اعتمدت كل الدراسات على المنهج الوصفي ما عدا دراسة شتوح(2016) ودراسة خميس(2013) ودراسة اللوح(2008) على المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>من حيث المنهج</p>
<p>تم تطبيق الدراسة على مختلف المؤسسات الاجتماعية فدراسة بوراس ولفقير(2022) على موظفي الدائرة، في حين طبقت دراسة سنة(2017) ودراسة شتوح(2016) ودراسة اللوح(2008) في المؤسسة الجامعية على عينة الأساتذة و الإداريين بينما دراسة صالح(2018) على عينة من الإداريين ودراسة خميس(2013) طبقت في القطاع الصحي على عينة من الموظفين، في حين دراسة Olukayode Longe(2015) طبقت على موظفي شركة تصنيع نيجرية.</p>	<p>من حيث مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>اعتمدت معظم الدراسات على العينة العشوائية الطبقية كدراسة خميس(2013)، ودراسة Olukayode Longe (2015) وأيضا دراسة شتوح(2016) ودراسة اللوح(2008) بينما دراسة Chanya Apipalakula & Dawruang Kummoon (2016) فاعتمدت على العينة البسيطة ودراسة سنة(2017) على العينة غير العشوائية الحصصية، في حين دراسة بوراس ولفقير (2022) ودراسة صلاح(2018) فقد تم الاعتماد على المسح الشامل</p>	<p>من حيث نوع عينة الدراسة</p>
<p>اعتمدت جميع الدراسات على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع</p>	<p>من حيث أدوات جمع</p>

البيانات	البيانات
لقد طبقت الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية مختلف البيئات المحلية الجزائرية (تبسة، سكيكدة، ورقلة)، الأجنبية (كرانوان، نيجيرية)	من حيث مكان إجراء الدراسة
تم تناولت كل الدراسات التي تطرقت لها الباحثة متغير أساليب إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع يتأثر بالعديد من المتغيرات التنظيمية والتي تم الإشارة لها سابقا، مع التركيز على أبعادها الخمس (التعاون، التوسط، القوة، التجنب، التنازل) لمعظم الدراسات بصفة مستقلة وهذا ما يتطابق مع الدراسة الحالية ما عدا دراسة Chanya Apipalakula & Dawruang Kummoon (2016) التي تناولت أساليب إدارة الصراع التنظيمي بصفة مجتمعة، ولقد اعتمدت كل الدراسات على المنهج الوصفي الذي يتطابق مع دراستنا الحالية ما عدا دراسة شتوح (2016) ودراسة خميس (2013) ودراسة اللوح (2008) اعتمدت دراستهم على المنهج الوصفي التحليلي، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد اختلفت دراستنا مع معظم الدراسات ما عدا دراسة صالح (2018) ودراسة خميس (2013) التي طبقت في القطاع الصحي وتشابهت مع دراستنا الحالية في البيئية التنظيمية، ولكن اختلفت من ناحية عينة الدراسة، وتم اختيار أفراد عينة الدراسة بطريق عشوائية لمعظم الدراسات ما عدا دراسة سنة (2017) على العينة غير العشوائية الحصصية، في حين دراسة بوراس ولفقير (2022) ودراسة صلاح (2018) فقد تم الاعتماد على المسح الشامل، ولكن اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وهو ما تم الاعتماد عليه في دراستنا الحالية.	تعقيب على الدراسات

المصدر: من اعداد الباحثة

• الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع

التنظيمي

1- دراسة برحومة عبد الحميد وسلامنة محمد(2018) " أثر إدراك العدالة التنظيمية على إستخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي " دراسة للموظفين بجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، هدفت الدراسة إلى فحص الأثر المباشر لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على استخدامهم لأساليب إدارة الصراع التنظيمي مع رؤسائهم المباشرين، ولتحقيق هدف الدراسة طبقت على عينة عشوائية طبقية الذي بلغ حجمه 220 موظف، وتم الإعتماد على الاستمارة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

_ التأثير المباشر لإدراك الموظفين لعدالة التعاملات يؤثر إيجابا على إستخدام الأساليب التعاونية(تكامل تسامح، تسوية) كما أن إدراكهم للعدالة التوزيعية يؤثر إيجابا على إستخدامهم لأسلوب التسوية في حين يؤثر سلبا على إستخدامهم لأسلوب السيطرة

2- دراسة سلطان عبد الفاتح(2016) "أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية" دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة، ولقد هدفت الدراسة لمعرفة درجة تطبيق العدالة التنظيمية داخل المنظمة، والتعرف على مستوى الصراع التنظيمي السائد بين أفراد المنظمة، ولقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم اختيار الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، بينما تمثلت أدوات الدراسة في الملاحظة والمقابلة، الاستبيان.

ولقد توصلت الدراسة أن هناك تأثير للعدالة التنظيمية على نشوء الصراعات داخل المنظمة.

3- دراسة عربيات معتز خالد محمد(2014) "أثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته" دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية

الأردنية، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته" دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية الأردنية، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) على كل من العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وعينة الدراسة تمثلت في 347 موظفا بطريقة عشوائية بسيطة، وتم جمع المعلومات بأداة الإستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إدراك العدالة التنظيمية متوسط في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية.

_ وأن استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاء مرتفعا في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية.

_ وأن هناك علاقة إرتباطية طردية بين العدالة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

_ وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والعمر على العدالة التنظيمية في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية.

_ ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي) على العدالة التنظيمية في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، والمؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي) على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية.

4- دراسة رجب حسنين محمد رفاعي (2009) "تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته" هدفت الدراسة إلى البحث في طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

والمقياس كأداة للدراسة ولقد أجريت الدراسة على عينة بلغت 320 من الممرضات بمستشفيات جامعة أسيوط، تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية البسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة إرتباطية طردية دالة إحصائية بين المستوى المرتفع من العدالة التنظيمية وأبعادها، وأساليب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر تعاوناً من ناحية، وبين المستوى المنخفض للعدالة التنظيمية وأبعادها، وأساليب إدارة الصراع الأقل تعاوناً من ناحية أخرى.

كذلك توصلت الدراسة أن مستوى الصراع يقل في حالة اتباع الأفراد للأساليب الأكثر تعاوناً في إدارة الصراع، بينما يزيد مستوى الصراع في حالة اتباع الأفراد للأساليب الأقل تعاوناً في إدارة الصراع.

• التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة سيتم من خلال هذا العنصر التطرق إلى تعقب على مضمون تلك الدراسات

جدول رقم(03): التعقيب على الدراسات التي تناولت كلا المتغيرين معا:

تم ربط متغير متغير العدالة التنظيمية كمتغير مستقل بأساليب إدارة الصراع التنظيمي متغير تابع في جميع الدراسات التي تناولتها الباحثة كدراسة برحومة وسلامنة(2018)، دراسة سلطان(2016)، وأيضا دراسة عربيات(2014)، ودراسة رفاعي(2009).	من حيث موضوع الدراسة
اعتمدت كل الدراسات على المنهج الوصفي ما عدا دراسة عربيات(2014) على المنهج الوصفي التحليلي	من حيث المنهج
تم تطبيق الدراسة على مختلف المؤسسات الاجتماعية فدراسة سلطان(2016) على موظفي البلدية، في حين طبقت دراسة برحومة وسلامنة(2018) على عينة من الموظفين بالمؤسسة الجامعية بينما دراسة عربيات(2014) طبقت في المؤسسات الحكومية، بينما دراسة رفاعي(2009) فقد طبقت على عينة من الممرضات بالمستشفيات.	من حيث عينة الدراسة

<p>اعتمدت الدراسات على العينة العشوائية الطبقية والبسيطة والمسح الشامل فدرسة عربيات(2014)ودراسة رفاعي(2009) فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة بينما دراسة برحومة وسلامنة(2017) فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، في حين دراسة سلطان(2016) فقد اعتمدت على المسح الشامل.</p>	<p>من حيث نوع عينة الدراسة</p>
<p>اعتمدت جميع الدراسات على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات</p>	<p>من حيث أدوات جمع البيانات</p>
<p>لقد طبقت الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي معا في مختلف البيئات المحلية الجزائرية(جيجل، بسكرة) والبيئة العربية(الأردن، أسيوط).</p>	<p>من حيث مكان إجراء الدراسة</p>
<p>لقد تم الاعتماد على الدراسات التي تناولت كلا المتغيرين في اختيار موضوع دراستنا وهذا ما تطابقت معه دراستنا الحالية في اختيار متغير العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وأساليب إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع، في حين هناك اختلاف من حيث عينة الدراسة فجميع الدراسات تم التطرق فيهم إلى مجتمع غير المؤسسة الاستشفائية كدراسة(برحومة وسلامنة(2018)، دراسة سلطان(2016)، وأيضا دراسة عربيات(2014))، ما عدا دراسة الرفاعي (2009) التي طبقت دراستها في المؤسسة الاستشفائية، ولكن تختلف دراستنا الحالية مع درسة الرفاعي(2009) من حيث عينة الدراسة فقد طبقت دراسته على الممرضات فقط في حين دراستنا الحالية شملت كلا الجنسين (ممرض وممرضة).</p> <p>ولقد اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما تم الاعتماد عليه في دراستنا الحالية.</p>	<p>تعقيب على الدراسات</p>

المصدر: من إعداد الباحثة

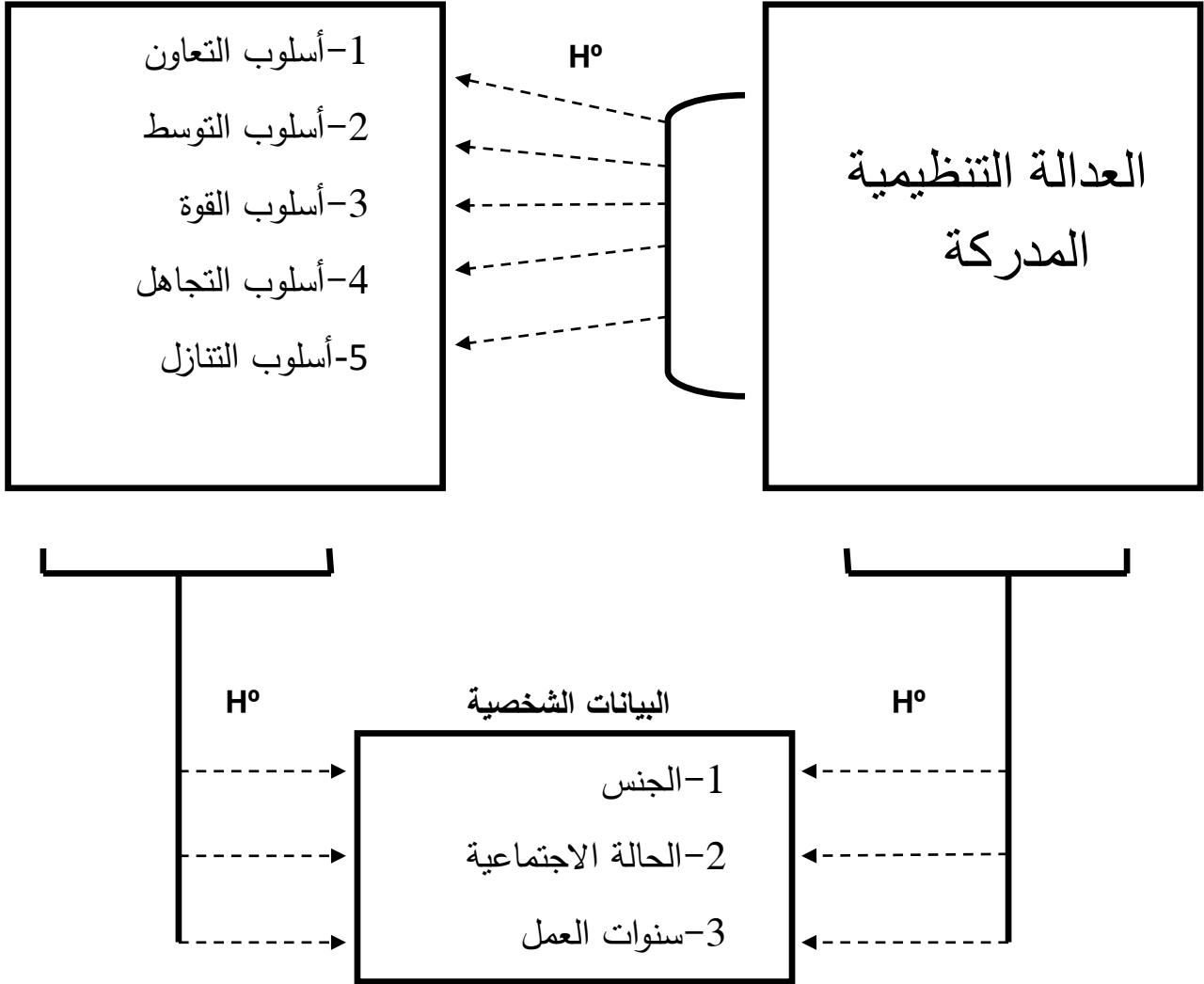
➤ نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة

المتغير التابع:

المتغير المستقل:

أساليب إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة

لجأت الباحثة إلى تطوير هذا النموذج بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة ولتحقيق أهداف الدراسة تبنت الباحثة النموذج الافتراضي الموضح في الشكل رقم (01) ويشير النموذج إلى وجود نوعين من المتغيرات وهما: العدالة التنظيمية ولقد

تم تبني أبعادها الثلاث المتمثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) والتي تم التطرق لها في دراسة السابقة.

أما فيما يتعلق بأساليب إدارة الصراع التنظيمي فلقد تم تبني أبعادها الخمس والمتمثلة في (أسلوب التعاون، التوسط، القوة، التجنب، والتجاهل) والتي تم الاعتماد عليها في دراسة صلاح (2017) ودراسة خميس (2013).

الفصل الثاني

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية المدركة.

تمهيد:

- ماهية العدالة التنظيمية
- 1- العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية المختلفة
- 2- مفهوم العدالة التنظيمية
- أبعاد العدالة التنظيمية
- علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بعضها ببعض
- أشكال العدالة التنظيمية
- أهمية العدالة التنظيمية المدركة
- مبادئ العدالة التنظيمية
- نظريات العدالة التنظيمية
- مجالات العدالة التنظيمية
- محددات إدراك العدالة التنظيمية
- علاقة العدالة التنظيمية بالصراخ التنظيمي
- خلاصة

تمهيد:

إحتل مصطلح العدالة التنظيمية حيزاً معتبراً في الدراسات الحديثة، خاصة التنظيمية منها والإدارية المتعلقة بالسلوك التنظيمي، حيث تعتبر العدالة التنظيمية إحدى محدداته، نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المؤسسات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

فمظاهر العدل والمساواة في المؤسسات من أمور الإيجابية التي تؤثر في سلوك الفرد وتساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، كما أن غياب العدل في المؤسسة يمهّد الطريق لظهور الكثير من السلبيات أو المظاهر التي تخلق للمؤسسات مشاكل عديدة ومختلفة، وهذا ما جعل الدراسات تبرز أهمية العدالة التنظيمية ومدى تأثيرها وعلاقتها بالعديد من السلوكيات في المؤسسة، مما جعلها من المتغيرات التي يمكن أن تسمح للمؤسسة بأن تتنبأ بالعديد من السلوكيات التي يقوم بها الفرد في بيئة العمل.

ومن خلال هذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية العدالة التنظيمية ومفهومها، ثم تم التطرق إلى أبعادها، أشكال العدالة التنظيمية، أهميتها، مبادئ، يليها النظريات التي عالجت مفهوم العدالة من زوايا مختلفة، مجالاتها، ومحددات إدراك العدالة التنظيمية، إضافة إلى علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي.

➤ ماهية العدالة التنظيمية:

يمكن القول أن مفهوم العدالة التنظيمية يستمد أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي نادى بها آدمز عام (1963) حيث كان يعمل أخصائياً للبحوث السيكلوجية في شركة الكهرباء العامة بنيويورك، وقد ذكر آدمز أن نظرية المساواة تدين بالفضل للجهود الفكرية السابقة وبخاصة نظرية (التنافر المعرفي) لفيسنجر (Festinger)، وأفكار هوماز (Homans) عن العدالة التوزيعية (وحيدي، 2018، ص17)، وتقوم هذه النظرية على أساس مضمونه أن العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها وأيضاً مقارنة نسبة مدخلاتهم إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين (الطعامسة، 2015، ص92)، ووفقاً لما جاء عن آدمز أيضاً أن العمال لا يهتمون بمستوى النتائج ولكنهم يهتمون إذا ما كانت تلك النتائج عادلة في حد ذاتها.

وإستناداً لهذه النظرية فإدراك العاملين للعدالة التنظيمية يكون على أساس مقارنة العامل لمدخلاته ومخرجاته الوظيفية إلى نسبة مخرجات ومدخلات زملاءه في العمل، وإحساس الفرد بعدم المساواة يكون في حالة ما إذا حصل العامل على أجر أقل مما يستحق وأقل من زملاءه في العمل.

أما الفكرة الفلسفية حول العدالة البشرية اختلفت طوال قرون عديدة، فمفهوم العدالة له جذور قديمة وختلفت اهتمامات العلماء حولها، ومع ذلك لم يطبق مفهوم العدالة في مجال العلوم التنظيمية حتى أوائل الستينات على يد جورج هومنز J.Homains وقد أدمجت العدالة في السياق التنظيمي كعامل حاسم في المواقف والسلوك في مكان العمل، حيث ظهر مفهوم العدالة التنظيمية في الثمانينيات على يد "جرينبيرغ Greenberg ومنذ ذلك الحين أخذ مفهوم العدالة التنظيمية حيزاً كبيراً من المقالات المنشورة في المجالات العلمية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية 500

مقال وهذا يدل على الأهمية التي يوليها الأفراد والجماعات للعدالة والإنصاف والحياد والمساواة في مكان العمل (فرطاس، 2017، ص44).

ومن هنا يتضح لنا أن مصطلح العدالة التنظيمية في المنظمات لم يعرف إلا سنة (1985) مع كتابات جرينبيرغ "Greenberg". "ويعود الاهتمام المتنامي بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها الحاجة إلى التخلي عن الممارسات التنظيمية القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد اتجاه العاملين وتبني سياسات أخلاقية تتسم بالعدالة والدعم التنظيمين بما يحقق الفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى مواجهة تحدي التقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين والناجمة أساساً عن غياب العدالة التنظيمية" (فراح، 2018، ص 62) وهذا ما يولد الحاجة والرغبة إلى العدالة التنظيمية لتحقيق الفاعلية وشعور بالانتماء للمؤسسة.

ولقد مر مفهوم العدالة التنظيمية بمراحل عديدة شكلت معالم عملية التطور التي اتخذها هذا المفهوم، والتي تطرق إليها العديد من الباحثين ولقد أشار فرطاس (2017) إلى أهم وأبرز المحطات البارزة لتطور هذا المفهوم والتي سيتم الإشارة لها من خلال النقاط التالية:

- توجه الأنظار لدراسة فكرة العدالة في مجال العلوم التنظيمية بعد أن كانت محور اهتمامات علوم وفلسفات أخرى.
- ظهور نظرية المساواة لأدمز التي كانت نقطة البداية والإنطلاق لإجراء الدراسات في العدالة من خلال البعد الأول لها "العدالة التوزيعية".
- انطلاق تطبيق مفهوم العدالة التنظيمية في السياق التنظيمي على يد "جرينبيرغ " Greenberg من أجل محاولة فهم سلوك الفرد في مكان العمل.
- كثرة إجراء الدراسات والبحوث حول العدالة التنظيمية بشكل ملحوظ، وذلك بعد أن ظهرت أهميتها والنتائج التي تخلقها في المؤسسات.

- تدرج البحث في العدالة التنظيمية انطلاقاً من العدالة التوزيعية ثم العدالة الإجرائية وصولاً للعدالة التفاعلية ليشكل هذا التدرج أبعاد العدالة التنظيمية الأساسية والتي تطرق لها العديد من الباحثين في دراساتهم.
- ظهور فكرة تقسيم العدالة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد هي (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية) بعد مرورها بدراسات عديدة كشفت عن العلاقة القوية بين تلك الأبعاد ومدى ترابطها.

1- العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية المختلفة:

إن المنتبِع لمسيرة الفكر الإداري المعاصر، يجد أن هناك تركيزاً واسعاً على موضوع العدالة التنظيمية، من خلال دعوات العديد من العلماء الذين كتبوا في مجالات الإدارة ووظائفها ونظرياتها ومدخلاتها، حيث تناولت جميع المدارس الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر للعدالة التنظيمية، كونها رابطة مقدسة بين العامل والمؤسسة تتوقف عليها كفاءة وفعالية كل منهما (العامل والمؤسسة على حد سواء)، لأن الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاطاً يقوم على التنسيق بين مصالح طرفين هما العامل والمؤسسة (الداية، 2012، ص 21) ويمكن تقسيم المداخل الإدارية التي عالجت العدالة التنظيمية إلى ثلاث مداخل: مدخل الإدارة الكلاسيكية، مدخل العلاقات الإنسانية، مدخل النظم المفتوحة. وسيتم عرضها كما تطرق إليها درّه (2008) فيما يلي:

أولاً: مدخل الإدارة الكلاسيكية: ينظر رواد المدرسة الكلاسيكية إلى العدالة التنظيمية على أنها عدالة معيارية (Normative) أي تصف الوضع الأمثل من خلال تحديد مجموعة من المبادئ العامة القابلة للتطبيق التي يتم من خلالها تحقيق العدالة.

فقوة ارتباط العامل بالمنظمة تتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامل نتيجة التحاقه بالمنظمة واستمراره بها (سلطان، 2016، ص 76).

ثانيا: العدالة التنظيمية في مدخل العلاقات الإنسانية:

ظهرت نتيجة أبحاث ميدانية جديدة في المجال العمل والتنظيم، ومن أبرز روادها التون (1880-1949) مكنت هذه المدرسة من توضيح أهمية العوامل الإنسانية لإنتاجية الأفراد. من خلال التجربة الأولى التي أجريت في مصانع هاوثورن بشركة وسترن الكتريك، ومن ذلك النتيجة التي تم التوصل إليها أن ظروف العمل الاجتماعية لها تأثير أكبر على ظروف العمل المادية وأن الأجور ليست المحفز الوحيد للأفراد والمشاركة، التعاون والنقاش على مستوى فريق العمل لها أثر محدد للسلوك (بجاج، 2018، ص ص 135-136).

ويقوم مدخل العلاقات الإنسانية على افتراض رئيسي هو أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل، ويمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية.

حيث تفرض مدرسة العلاقات الإنسانية أن العدالة التنظيمية تقوم على احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوي ووضع أسس لحظها، وكذلك أكدت على أهمية التركيز على مصالح العمال لتلتقي مع مصالح المؤسسة، وأن لا يكون أحدهما على حساب الآخر مما يجعل العامل يدرك وجود العدالة والمساواة وعدم الإجحاف في حقوقه ضمن معادلة مشتركة (سلطان، 2016، ص 76).

ثالثا: العدالة التنظيمية في مدخل النظم المفتوحة:

يقصد بالنظم المفتوحة "Open System" مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض بشكل متكامل لتحقيق هدف معين، ويقوم هذا المدخل على افتراض رئيسي هو: النظرة الشمولية للمنظمة والتفاعل مع البيئة الخارجية، وتتبع أهمية مدخل النظم

المفتوحة في التأكيد على أهمية تحليل روافد العدالة التنظيمية التي يكون مصدرها البيئة الخارجية.

مما سبق يمكن القول إن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال رؤيات مختلفة للنظم الإدارية ووجهات نظر المديرين، وبرغم أن كل مدخل إداري يهدف إلى تعظيم الأداء التنظيمي بما يحقق مصالح الأطراف المختلفة، إلا أن الأساليب المستخدمة لتحقيق العدالة تختلف.

والجدول رقم (04) يوضح الأساليب المختلفة التي يعتمد عليها كل مدخل من المداخل الإدارية السابقة.

الجدول رقم (04) مقارنة أوجه العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية المختلفة

أوجه العدالة	الافتراضات الأساسية	الرؤية
<ul style="list-style-type: none"> • الحصول على العائد المادي المناسب. • الاختيار المناسب. • التأهيل المناسب. • مبادئ إدارية موحدة (مثل المساواة والتأديب وتسلسل السلطة).. • الموضوعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل (الاحتيار والتعيين والترقية). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. الإنسان كائن اقتصادي رشيد. 2. الإنسان يسعى إلى تعظيم العائد المادي. 3. الإنسان ينفذ ولا يشارك في القرارات. 	الإدارة الكلاسيكية
<ul style="list-style-type: none"> • التقدير والاعتراف بالجهد الذي يبذله الفرد. • الرغبة في تكوين علاقات اجتماعية رسمية وغير رسمية. • الرغبة في العمل الجماعي وتكوين فرق العمل. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. الإنسان كائن اجتماعي. 2. العائد النفسي والاجتماعي إضافة إلى الحافز المادي. 	العلاقات الإنسانية
<ul style="list-style-type: none"> • الوعي البيئي • التغذية العكسية. • الدورية. • الاندثار السلبي. • الاستقرار • النمو والتوسع. • التوازن والتكيف. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. النظرة الشمولية للمنظمة. 2. التفاعل مع البيئة الخارجية. 	النظم المفتوحة

المصدر : (درّ، 2008، ص92)

ومما سبق يمكننا القول أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال رؤية مختلفة للنظم الإدارية، فكل مدخل إداري يسعى لتحقيق العدالة التنظيمية من خلال أساليب إدارية معينة.

ومن الأساليب التي حددها Adams (1963) والتي يلجأ إليها العامل لتحقيق العدالة (حواس، 2003، ص ص 44-45) هي:

- العمل على زيادة مدخلاته فيما إذا كانت اقل من مدخلات الآخرين أو أقل من مخرجاته.
- التقليل من مدخلاته إذا كانت كبيرة مقارنة بمدخلات الآخرين أو بمخرجاته.
- زيادة مخرجاته إذا كانت أقل من مخرجات الآخرين أو أقل من مدخلاته.
- تقليل مخرجاته إذا كانت اكبر من مخرجات الآخرين أو من مدخلاته.
- يحاول ترك العمل أو النقل أو الغياب.
- تغيير مدخلات العامل ومخرجاته من حيث الزيادة أو النقصان.
- تغيير مدخلات الآخرين ومخرجاتهم أو محاولة إقناع الآخرين بترك العمل.
- تغيير الآخرين الذي يقوم بمقارنة مدخلاته ومخرجاته بها (الطعامسة، 2015، د-ص).

2- مفهوم العدالة التنظيمية:

يمكن تعريف العدالة التنظيمية لغة واصطلاحاً على النحو التالي:

- أ- لغة: العدل ضد الجور، ومعناه الاستقامة وهو المتوسط في الأمور. ملكة أي وصفة راسخة في النفوس لاتحمل صاحبها على ملازمة التقوى والمروءة والعدل ووضع الشيء في موضعه، والقيام بالحقوق الواجبة (ابن منظور، 2005، ص 43).
- والعدل: الحكم بالحق: ما قام في النفوس أنه مستقيم، وهو ضد الجور: الأمر المتوسط بين الإفراط والتقريط (معجم متن اللغة، 1960، ص 47).

ويقصد بالعدل أيضا: لغة الإنصاف وهو إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه (المعجم الوسيط، 2011، ص 609).

ب- **إصطلاحا:** العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية موجودة داخل المنظمات.

وقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية منذ زمن بعيد أهمية وجود مبادئ وقيم العدالة داخل المنظمة، إلا أن مصطلح العدالة التنظيمية لم يظهر إلا سنة 1987 في مقالات غرينبرغ ليدل على إحساس العامل بالعدالة والنزاهة في المنظمات (Nadjet, Arioua, Charif, 2023, p693). يذكر (Ortiz 1999) بأن الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية تعود لنظرية المساواة لآدمز (العطوي، 2007، د ص)، وقد حظت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظرا لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة (عمور، بوداود، 2019، ص ص 438-439)، بحيث رأى آدمز أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة أو عدم العدالة التي يدركها الفرد في وظيفته (المعاينة، 2005، ص 25)، فأدمز يفترض أن إحساس العامل بعدم المساواة ينتج في الحالات التي يحصل فيها العامل على أجر أقل مما يستحق ويصاب فيها بإحساس من الضجر والضيق، أما الحالات التي يعترضها النسيان فلا يحدث الإحساس بعدم المساواة بل يشعر بالعدالة والموضوعية، ومن هنا بدأت ملامح المفهوم تتضح لدى العديد من الباحثين.

ولكن قبل التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية لابد من القول أن العدالة التنظيمية تعد إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية والتي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك كونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على

المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعمل به من قبل مديره المباشر، حيث أن الإنسان دائماً ما يتطلع إلى حياة كريمة وحرّة تغنيه عن الإحساس بالظلم أو الاضطهاد الناتج عن الفروق الاجتماعية والوظيفية والاقتصادية (معمرى، 2014، ص 61).

فقد تأثرت أبحاث العدالة التنظيمية بشكل كبير بظهور العلماء النفسيين ونتيجة لذلك غالباً ما ينظر إلى العدالة على أنها علاقة شخصية بالرغم من أهميتها وهي تعد من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، وأن تطبيقها يعد أحد المتطلبات الأساسية لتكوين سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين وأن تطبيقها يعد من التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة وأشار (Lind, 2007, 35-37) أن غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة ظاهرة الفساد الإداري والانحراف الوظيفي وانخفاض مستويات الولاء التنظيمي وزيادة حالات الصراع بين الأفراد وانخفاض الإلتزام التنظيمي مما يؤثر في انخفاض فاعلية الأداء للموارد البشرية كنتيجة حتمية بسبب هذه التأثيرات السلبية، وتوصل (Johnston et al, 2016, 955) بأن التصورات العامة للعدالة التنظيمية مرتبطة بشكل سلبي بضغط العمل وترتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي (شباع، عباس، 2019، ص 66).

وقد تعددت تعريفات العدالة التنظيمية ولكنها لا تخرج عن الإطار المفاهيمي للعدالة وسنتم طرح مجموعة من التعريفات فقد عرفت:

على أنها "تمكين صاحب الحق من الحصول على حقوقه بطرق سهلة، أو إعطاء كل فرد ما يستحقه، وهو مبدأ إنساني قديم فالعدالة هي قيمة الأفراد والجماعات وحتى الأمم تسعى لتحقيق أعلى مستوياتها لكنها تبقى نسبية ولا توجد عدالة مطلقة في الأرض (فراح، 2018، ص 61) فمن خلال هذا التعريف يتضح لنا أنه لا توجد عدالة مطلقة فالعدالة تبقى نسبية وتعبر عن قيمة الفرد، وأنه لا بد من إعطاء كل فرد ما يستحقه أي دون ميل لفرد آخر.

ويرى "زايد" أيضا أن "العدالة التنظيمية مفهوم نسبي، بمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيز أو غير موضوعي من وجهة نظر موظف آخر" (زايد، 2006، ص 13) ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف، وأن آراء الموظفين للعدالة التنظيمية تختلف من موظف لآخر.

وعرف "آدمز" العدالة التنظيمية بأنها: "المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو موظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، حيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذ بالظلم" (السعود، سلطان، 2009، ص 201).

كما عرف "سال وموور" العدالة التنظيمية بأنها "القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة".

ويعرفها Greenberg بأنها "تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني" (بجاج، 2018، ص 128) بمعنى أن العدالة التنظيمية تمثل أسلوب وطريقة ممارسة السلطة داخل المؤسسة، وإدارة الأفراد من جانب وظيفي وإنساني.

ونجد تعريف آخر ينظر للعدالة التنظيمية على أنها معاملات، بحيث تعرف على أنها "يشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى مفهوم العدالة فيما يتعلق بالمعاملة التي يتلقاها العامل داخل المنظمة" (بوفالطة، معتوق، 2021، ص 189).

ونجد (هيوزمان 1985) كان له نفس التوجه في تعريف العدالة التنظيمية فقد عرفها "على أن العدالة لا تقتصر على الأجر والمكافآت المادية وإنما نعتبر بالعلاقات

الاجتماعية التي تعتبر عائدا منتظر يحقق رضا فئة من العاملين" (الدوسري، 2018، ص 09).

وقد أيد هذه النتيجة بول وتريفتو وسمس (Ball, Trevino, Sims, 1994) الذين أشارو في دراسة لهم إلى أن العاملين الذين يحسون بالعدالة من مديريهم يتولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة (الولاء التنظيمي) التي يعملون فيها ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء، حتى لو لم يطلب منهم ذلك وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية المنشودة (السعود، سلطان، 2009، ص 195).

ويعرف "مورمان" العدالة التنظيمية بأنها تعكس الدرجة التي يشعر العاملون من خلالها بالإنصاف بموجب مقارنة حصيلة نواتج مدخلات جهودهم بجهود العاملين الآخرين المناظرين لهم في الظروف والإمكانيات (الطبولي، كريم والعبار، 2015، ص 68). وقد أشار "العطوي" إلى العدالة التنظيمية على أنها "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات والتي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة" (العبيدي، 2012، ص 80).

بينما "الين ومايرز" فنظرا إلى العدالة التنظيمية على أنها: "الطريقة والأسلوب التي يتعامل به المرؤوسين من قبل المديرين أو منظماتهم" (الجندي والينا، 2007، ص 16).

ومن خلال تعريف Folger و Cropanzano فإن العدالة التنظيمية تشير إلى القواعد و المعايير الاجتماعية التي تحكم المنظمة فيما يخص توزيع الموارد والإمكانيات (عدالة توزيعية)، الإجراءات والعمليات التي تحكم عملية التوزيع (عدالة إجرائية) والعلاقات بين الأفراد (عدالة تفاعلية). فتصور العدالة التنظيمية يعكس حكم أن بالإمكان للفرد أن يواجه أحد أو العديد من هته الأبعاد الثلاثة (عدمان، 2015، ص 21) فمن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن العدالة التنظيمية هي إدراك العامل وحكمه على كيفية توزيع

الموارد والإمكانيات والعمليات التي تحكم هذه العملية وكذا العلاقات داخل المؤسسة. وهذا ما يوضح لنا أن العدالة التنظيمية تنقسم إلى ثلاث أبعاد أساسية تمثلت في: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، وعدالة تعاملية.

وقد تعددت أيضا آراء الباحثين والكتاب للعدالة التنظيمية ولكن كما تم الإشارة سابقا أنها لم تختلف من حيث المعنى، وسنقوم من خلال جدول رقم (05) إلى إدراج مجموعة من المفاهيم:

جدول رقم (05) يوضح بعض تعريفات العدالة التنظيمية

شعور الفرد بالإنصاف من عدمه ويتحدد ذلك بمقارنة معدل مخرجاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم.	(J.stacy.Adams,1963)
الطريقة التي يحكم من خلالها الأفراد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معهم على المستويين الوظيفي والإنساني.	(Greenberg.1990)
القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة.	(saal & Moore. 1993)
هي إحساس العامل بالعدالة في المنظمة وردة الفعل السلوكية لهذا الإحساس.	(James 1993)
تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، والأسلوب المتبع في توزيع تلك المخرجات	(Firth Early, 1997)
محصلة التوافق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.	(Byars & Rue, 1997)
مفهوم نسبي، بمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزا أو غير موضوعي من وجهة نظر موظف آخر.	زايد(2006)
شعورا وجدانيا عقليا يمكن التوصل إليه عبر مجموعة من العمليات العقلية والانعكاس الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها.	سناء محمد عطا الداية(2012)
أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر.	حواس(2003)

المصدر: من إعداد الباحثة إسنادا إلى دراسات السابقة

نلاحظ في التعريفات السابقة للعدالة التنظيمية أنها مختلفة ومتنوعة كل يعرفها حسب الرؤية التي ينظر من خلالها أو توجهه، فهناك من يرى أنها تمثل قيمة الأفراد والمجتمع والأمم ككل، وهناك من يرى أنها القواعد والإجراءات والمعايير التي يقوم عليها العمل والتي تجعل من العامل مرتاحاً وآمناً في عمله، بينما هناك من يقر أنها ذلك السلوك والشعور والإدراك الذي يحس به العامل داخل مؤسسته.

وحسب الباحثة فالعدالة التنظيمية هي: "شعور الممرضين في المؤسسات الإستشفائية التابعة لدائرة برج بوعريريج بالإنصاف والعدالة في توزيع المهام والواجبات، وتطبيق القوانين والأنظمة دون تحيز، وعدالة القرارات التي يعامل بها من قبل المسؤولين وحسن المعاملة الشخصية عند تطبيق القرارات، فالعدالة التنظيمية هي إدراك الممرضين للنتائج المتوصل إليها نتيجة المقارنة بين ما يقدموه للمؤسسة الإستشفائية وما يحصلون عليه من عوائد مقارنة بزملائهم في العمل".

➤ أبعاد العدالة التنظيمية:

بالرغم من أن مفهوم العدالة التنظيمية هو مفهوم إداري قد ينظر إليه على أنه بعد واحد، إلا أن اختلاف العلاقات داخل المؤسسة تستدعي تقسيمه إلى عدة أقسام، فما يتعلق بالأمور الإدارية بعد، وما يتعلق بالأمور الإنسانية بعد آخر وهكذا (غانم، 2015، ص 14).

وحسب ما أشار إليه فراح (2018) أنه لم يوجد إتفاق تام حول أبعاد العدالة التنظيمية ولازال هناك جدل مستمر في الدراسات حول ما إذا كان هناك أبعاد متعددة للعدالة التنظيمية وإن كان بالإمكان فصلها عن بعضها البعض. فكانت بداية الإهتمام بالعدالة التنظيمية منذ أوائل عقد الستينات من القرن العشرين مع نظرية (العدالة لآدمز Adms) والتي إهتمت ببعد العدالة التوزيعية والتي ركزت على الجهد الذي يبذله الفرد مقارنة مع أقرانه. لتتغير النظرة للعدالة التنظيمية في منتصف عقد السبعينات تقريبا مع كل من

Tiabaut and walker(1975) بحيث كان تركيزهما على عملية اتخاذ القرارات والإجراءات المتبعة اتجاه الأفراد تبعا لتصور العدالة الموجودة لديهم من أجل تحقيق ذاتهم والشعور بقيمتهم كأعضاء في الجماعة وهذا ما عرف بالعدالة الإجرائية. لتشهد سنوات الثمانيات تحولا جديدا في محاولة فهم موضوع العدالة التنظيمية حيث طرحت دراسة الثمانيات (Bies & Moay, 1986) بعد العدالة التفاعلية، ليركز على الجانب الشخصي (الإحترام والكرامة) من منطلق أن التبادل الإجتماعي والمعاملة بالمثل هما أساس ضمان العدالة التفاعلية.

فكرة التقسيم الثلاثي للعدالة التنظيمية(العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية) لاقت تأييد كل من "يوش كوهان Y.Cohan " و "شارش وبول سبيكتور" Charech and P. Specteur 2001 " وقد قام هؤلاء على نطاق واسع باختبار الأشكال الثلاثة المختلفة للعدالة التنظيمية باستخدام 190 دراسة بلغ عدد المشاركين فيها حوالي 65,000 مشارك وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية هي علاقة قوية.

فالعدالة التنظيمية تتكون من ثلاثة مكونات أو أبعاد، وقد ظهرت في الأدبيات مرتبة من الأقدم إلى الأحدث في الظهور وهي العدالة التوزيعية والإجرائية و التفاعلية.

وهذا ما أشار إليه نيهوف ومورمان(Nihoff and Moorman, 1993) حيث قالوا أن للعدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد أساسية، وهذا ما تبنته دراستنا الحالية.

وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

أولا: العدالة التوزيعية (Distributive Justice):

يقصد بالعدالة التوزيعية حسب "مورهان" 1991 بأنها "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف"، أما "خليفة" 1997 فقد عرفها بأنها "عدالة توزيع المصادر

والفرص التنظيمية، حيث ينزع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة (المعايطة، 2005، ص 32).

وعرفها آخرون بأنها: "تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة". أي أن العدالة التوزيعية تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته (معمرى، 2014، ص 66).

وتستمد العدالة التوزيعية مبادئها من نظرية المساواة والتي نادى بها "آدمز" 1965، والتي تفترض أن الأفراد يقارنون بين معدل أو نسبة مخرجاتهم إلى مدخلاتهم مع معدل أو نسبة مخرجات أولئك المساوين لهم (الجماعات المرجعية) إلى مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالمساواة والعدالة، أما إذا لم يتساوى المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس، فإنه يشعر بعدم المساواة مما يولد لديه شعور بالتوتر (رفاعي، 2009، ص 09). ويرى آدمز (Adams) أن إحدى الطرق التي يستخدمها الأفراد في تقييم مدى عدالة كمية المخرجات التي يحصلون عليها تتمثل في حسابهم لنسبة مساهماتهم أو مدخلاتهم (مثل: المؤهل، الذكاء، الخبرة) إلى المخرجات التي يحصلون عليها، وبالتالي مقارنة تلك النسبة الخاصة بالشخص أو الأشخاص الآخرين، وينجم عن هذه المقارنة إحساس الفرد إما بالعدالة أو عدمها (البقي، 2011، ص 37-38)

ويمكن تلخيص ما جاء به آدمز في كالتالي:

مخرجات الفرد = مدخلاته	$\frac{\text{مخرجات الآخرين}}{\text{مدخلات الآخرين}}$ الشعور بالعدالة التنظيمية ورضا العمل
مخرجات الفرد \neq مدخلاته	$\frac{\text{مخرجات الآخرين}}{\text{مدخلات الآخرين}}$ الشعور بعدم وجود عدالة التنظيمية وعدم رضا العامل

المصدر: إعداد الباحثة

وعليه يمكن القول أن نظرة آدمز تقوم على أساس المقارنة التي يجريها الفرد بين معدل مخرجاته الوظيفية مثل (الراتب، الحوافز، والمكافآت التي يحصل عليها... وغيرها) إلى مدخلاته (كساعات العمل، الجهد الذي يبذله في العمل، وعبء العمل.... وغيرها) مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم وهنا يسود رضا العامل عندما يتساوى المعدلان، أما عندما لا يتساوى المعدلان يسود شعور العمل بعدم وجود عدالة تنظيمية وبالتالي عدم رضا العامل.

والعدالة التوزيعية بنيت على الفرضين التاليين:

1- أن 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 المرجعي.

2- أن 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 (دره، 2008، ص 38).

وقد حدد "أورجان" (1988) ثلاث قواعد للعدالة التوزيع في المنظمات هي:

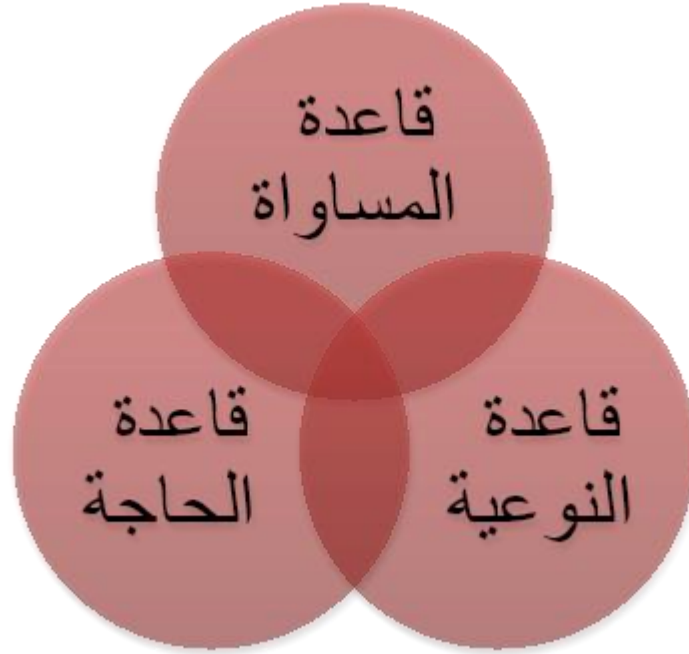
1- قاعدة المساواة: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة (العطوي، 2007، د. ص) ويقصد بهذه القاعدة إعطاء كل ممرض وممرضة حسب مساهمتهم، فمثلاً عندما تعمل المؤسسة الاستشفائية على تقديم تعويضات للممرضين الذين يقومون بدوام يوم كامل وقيامه بالعمل الليلي مع

ممرض يعمل فقط دوام جزئي و يتهرب من الدوام الليلي فإذا حصل الأخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هنالك تجاوز على قاعدة المساواة.

2- **قاعدة النوعية:** وتعني تساوي الموظفين بفرض الحصول على المكافآت بغض النظر عن خصائصهم الفردية(السكر، 2012، ص 522) ويقصد بهذه القاعدة مكافأة كل ممرض وممرضة بنفس الطريقة مع الآخرين بغض النظر عن الخصائص الفردية(الجنس، الدين، العرق، التعلم....وغيرها)، فمثلا عندما تعمل المؤسسة الاستشفائية على تقديم الخدمات الصحية للمرضين يجب أن تشمل هذه الخدمات كل المرضى داخل المستشفى وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل الأخير فإن باقي المرضى سيشعرون بأن هنالك تجاوز على قاعدة النوعية.

3- **قاعدة الحاجة:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى(العطوي، 2007، د. ص) ويقصد بهذه القاعدة إعطاء كل ممرض أو ممرضة حسب ما هو ضروري، فمثلا: كانت هنالك ممرضة متزوجة ولديها أطفال، وممرضة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن الممرضة المتزوجة يجب أن تأتي على الساعة الثانية ويكون لها وقت على الممرضة الأخرى، وإذا حصل العكس فإن الممرضة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

الشكل (02) قواعد العدالة التوزيعية



المصدر: من إعداد الباحثة

ويتبين للباحثة من خلال ماسبق أن العدالة التوزيعية تقوم على ثلاث أسس من أجل تحقيق العدالة التوزيعية وإدراكها من قبل الموظفين، فلا بد عند توزيع المخرجات مراعاة هاته القواعد الثلاث معا فإذا حدث خلل في إحدى القواعد فلا يمكن أن تكون هناك عدالة توزيعية.

وتتضمن العدالة التوزيعية جانبين هما:

جانب مادي، وجانب إجتماعي ويقصد ويتمثل كل منهما في:

أ- **جانب مادي:** هيكل التوزيعات: ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

ب- **جانب اجتماعي:** ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذي القرارات (معمر، 2014، ص 66).

وكما أشار أبو جاسر (2010) أن هناك بعض من الباحثين يرون أن هناك اختلاف بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو مدى توازن معادلة العوائد والمساهمات، حيث يرى أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقاً لحساسيتهم للعدالة:

1- **المؤثرون أو المعطاءون:** وهم مجموعة من الأفراد الذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهمتهم على ما يستحقون من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.

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

3- **الذاتيون أو الأنانيون:** وهم مجموعة من الأفراد يحبون الأخذ بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم، وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم (أبو جاسر، 2010، ص 14).

وهنا تجدر بنا الإشارة إلى أن الإحساس بالعدالة التنظيمية أمر نسبي يختلف من فرد لآخر، وتم تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات من خلال إحساسهم بالعدالة والمتمثلين في: الأفراد المؤثرون، والمساوون، وأخيراً الذاتيون.

وترى الباحثة أن العدالة التوزيعية هي إدراك الممرضين لعدالة النواتج والمخرجات التي يحصلون عليها والمتمثلة في (الدخل والمكافآت والمهام والمسؤوليات والمزايا..... وغيرها) والتي تقوم على مبدأ المساواة.

ثانياً: العدالة الإجرائية (Procedural Justice):

تعود بداية مفهوم العدالة الإجرائية إلى بداية السبعينيات، حينما أشار الباحثون إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا يبنى فقط على نتائج القرارات المتحصل عليها من (العدالة التوزيعية) وإنما أيضاً على كيفية اتخاذ هذه القرارات والذي يعرف بالعدالة الإجرائية (لعمور، بوداود، 2019، ص، 440).

فحسب "Moorman" تعرف العدالة الإجرائية على أنها "مدى إحساس العاملين لعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات".

وفي نفس السياق عرفها بأنها "العدالة المدركة المتعلقة بالطريقة التي يجري بها اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع العوائد" (عبدالله، فليح وأحمد، 2008، ص 13).

ويرجع الفضل في بروز بعد عدالة الإجراءات إلى جهود "ثيبت و والكر" (1975) حيث قام هذان الباحثان بدراسة حول طبيعة ردود أفعال الأشخاص الذين كانوا محل منازعات قضائية. وقد توصل الباحثان إلى أن "حكم الأفراد على العدالة أو لا عدالة إجراء معين له بعدين (تيشيتش، قيرة، 2018، ص 230) هما:

الأول: السيطرة على العملية: مدى إتاحة الفرصة للفرد لإبداء آرائه ومشاعره عند صياغة وتطبيق الإجراءات. أي قدرة الفرد على تعبير عن رأيه فيما يخص اتخاذ القرارات.

والثاني: السيطرة على القرار: مدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات. فكلما كانت الإجراءات المتبعة تتيح للأفراد إمكانية التعبير عن آرائهم، كلما تحسنت درجة تقبلهم لنتائج اتخاذ القرار، حتى لو كانت سلبية بالنسبة لهم.

وقد توصل الباحثان إلى نتيجة مهمة مفادها أنه إذا كانت الإجراءات المتبعة تتيح للأفراد إمكانية التعبير عن آرائهم، فإن هذا سيحسن بشكل ملحوظ تقلبهم لنتائج القرار المتخذ حتى ولو كان سلبيا بالنسبة لهم (تيشيتش، بوسكرة، 2019، ص 169-170).

وتلك الإجراءات حسب الباحثين Niehoof and Moorman, 1993 لكي تكون عادلة يشترط خضوعها لمجموعة محددة من المعايير الموضوعية (البدراي، 2010، ص 30). وقد وجدت دراسة كل من ليفنثال (Leventhal, 1980) وليفنثال وكاروزا وفراي (Leventhal, Karuza and Fry, 1980) أن مدى إدراك الفرد للعدالة الإجرائية يتحدد وفقا للشروط التالية:

- ✓ أن يتم تطبيق الإجراءات بشكل ثابت ومستمر على الجميع دون استثناء.
 - ✓ أن تكون الإجراءات خالية من التحيز .
 - ✓ أن يتم اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وموضوعية.
 - ✓ أن تتوفر آلية لأغراض تصحيح القرارات الخاطئة .
 - ✓ أن يتم الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات .
 - ✓ أن تؤخذ في الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار. (البيقي، 2011، ص 38).
- وتتعلق العدالة الإجرائية بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها الممرضين مما يمكننا من الحكم على القواعد والإجراءات المطبقة في المؤسسة الإستشفائية من حيث مدى نزاهتها وعدم تحيزها.

وترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين فكلما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر بينهم كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر (الداية، 2012، ص 27).

فالعدالة الإجرائية هي إدراك الفرد لعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات، والموضوعية في صنع القرارات المتعلقة بالرواتب والمكافآت، والحوافز المادية والمعنوية، ومنح الإجازات، والترقيات، وتوزيع عبء العمل، وقدرته على مناقشة الأسس والقواعد التي على أساسها اتخاذ هذه القرارات، وكذلك الشفافية والموضوعية في تقييم الأداء (خصاونة والعكرب، 2016، ص ص 3-4)، والإهتمام بمدى عدالة الإجراء المتبع في تخصيص المكافآت (نعساني، 2007، دص).

فالعدالة الإجرائية تعكس مدى إدراك للمرضين بأن الإجراءات المطبقة من إدارة المستشفى في تحقيق من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة. فهي تشير إلى الإنصاف المدرك من قبل العاملين حول إجراءات اتخاذ القرارات الرسمية داخل المنظمة، أي الإنصاف في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة للعاملين وهكذا فإن العدالة الإجرائية هي بمثابة دوافع مرتبطة بالذات وبالعلاقات الاجتماعية (العطوي، د. س، ص 171).

ومع أن "ثيبت و والكر" (1975) هما أول من تحدثا عن عدالة الإجراءات إلا أن النموذج الذي قدمه Ieventhl, (1980) يعتبر الأساس للكثير من الدراسات التي تناولت مفهوم العدالة الإجرائية، ويقوم هذا النموذج على أساس وجود ستة قواعد للعدالة الإجرائية حتى يتم الحكم على أي عملية توزيعية في المنظمة على أنها عادلة (أبو تايه والقطاونة، 2009، ص 285). وهذه القواعد الستة أشار إليها (العبيدي، 2012) وهي:

1- القاعدة الأخلاقية: تتمثل في أن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم والمعايير الأخلاقية السائدة لدى العاملين (أي يجب أن يتم اتخاذ القرارات وفق معايير أخلاقية عادلة).

2- **قاعدة التمثيل:** وتعني أن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للعاملين الذين تخصم إجراءات قرار معين (أي لابد أن يشمل اتخاذ القرارات جميع وجهات النظر).

3- **قاعدة الاستئناف:** وتعني الفرص البديلة لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك (أي أن تكون هناك مرونة في اتخاذ القرارات إذا ظهر ما يبرر ذلك)

4- **قاعدة طمس المحاباة وعدم الانجاز:** وتعني عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار وتحقيق الفائدة الشخصية من كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار (يقصد بهذه القاعدة تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية).

5- **قاعدة الدقة:** إن اتخاذ القرارات يكون بناء على معلومات دقيقة وسليمة كما أن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة، وأن تجمع المعلومات وتحلل بأقل خطأ ممكن (أي اتخاذ القرارات يكون بناء على معلومات دقيقة).

6- **قاعدة الانسجام:** يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع والمكافآت على الجميع (العبيدي، 2012، ص 81).

ويلاحظ من طرح Leventhal (1980) لهذه القواعد أنها لا تتمتع بأثقال وأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل إن الأفراد ينزعون بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة، دون الأخرى وفقاً لمقتضيات الموقف (حواس، 2003، ص 50).

ومما سبق ترى الباحثة أن عدالة الإجراءات هي إدراك الممرضين لعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات، والنواتج، والمكافآت بالمؤسسة، بناء على القرارات المتخذة من قبل الإدارة أو المشرف المباشر بخصوص المهام وتنفيذها والممارسات الإدارية والتنظيمية.

ثالثاً: العدالة التفاعلية (Interactional justice):

يرجع الفضل في بروز بعد العدالة التفاعلية أو عدالة التعاملات إلى جهود "بايس و موج" (Bies and Moag, 1986) التي أظهرت أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات بالنسبة لمدى إدراكهم للعدالة، حيث يتأثر إدراك العاملين لعدالة التعاملات بناء على مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة، ومدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته والانفتاح، ومدى احترام صاحب السلطة للعاملين، والتقدير الشخصي و الاعتبار لهم، ومدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة والأدب في تعامله مع العاملين (البدراي، 2010، ص ص 30-31) فوفقاً لبيز (1986) تركز العدالة التفاعلية على تصورات الموظفين للسلوك الشخصي الذي يمارس أثناء تمثيل القرارات والإجراءات، فالعدالة التفاعلية ترتبط بجودة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمات (OJO, BANKOLE, ADEBOLA, 2020, p250).

فعدالة التعاملات تعني درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة، الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات.

أو هي جودة المعاملة التي يتم استقبالها من متخذ القرارات (العبيدي، 2012، ص 82).

فهذا المفهوم يتعلق بتطبيق الإجراءات القانونية بشكل سليم ويمكن تعريف عدالة التعاملات بأنها مدى إحساس العاملين بالمعاملة العادلة وذلك عند تطبيق الإجراءات الرسمية (غازي، 2011، ص 99)، وذلك من خلال التبرير المقبول والمنطقي الذي تقدمه المؤسسة بشأن قراراتها بالإضافة إلى احترام الرئيس للمرؤوسين، والتقدير الشخصي والاعتبار لهم، ومدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة والأدب في تعامله مع الموظفين، واهتمامه بمصالح المرؤوسين (قهري، 2020، ص 102).

وتحتوي عدالة التعاملات على مكونين أساسيين هما الحساسية الشخصية و التفسيرات الاجتماعية ويتمثلا في (الخرشوم، 2010، ص 312):

✓ **الحساسية الشخصية:** وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين، ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.

✓ **التفسيرات الاجتماعية:** وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.

ولقد قدم كل من "بايس و موج" أربعة معايير للحكم على العدالة التفاعلية أو عدالة التعاملات والتي تمت الإشارة لها من قبل (أبوتايه والقطاونة، 2009، ص ص 286-287) وهي:

1- **الثقة:** وهي الثقة التي يشعر بها العاملين عند التفاعل مع متخذ القرار والتي تنتج من كونه صادقا وصريحا بتفاعلاته واتصالاته معهم.

2- **الاحترام:** وتترسخ هذه الخاصية عندما يتعامل متخذ القرار باحترام وتهذيب وأدب مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار.

3- **ملائمة الأسئلة:** ويتضمن هذا المعيار تجنب متخذ القرار توجيه أسئلة غير ملائمة للمرؤوسين وتدل على حكم مسبق كالسؤال عن جنس الموظف أو دينه، أو عمره، أو عرقه.

4- **التبريرات:** يجب على صانع القرار أن يزود المرؤوسين وخاصة الذين سوف يتأثرون مباشرة بالقرار بتفسيرات ملائمة وكافية لعملية صنع القرار، والمخرجات أو الآثار المترتبة عليه، وغياب التبريرات ربما يظهر القرارات والمخرجات على أنها غير عادلة.

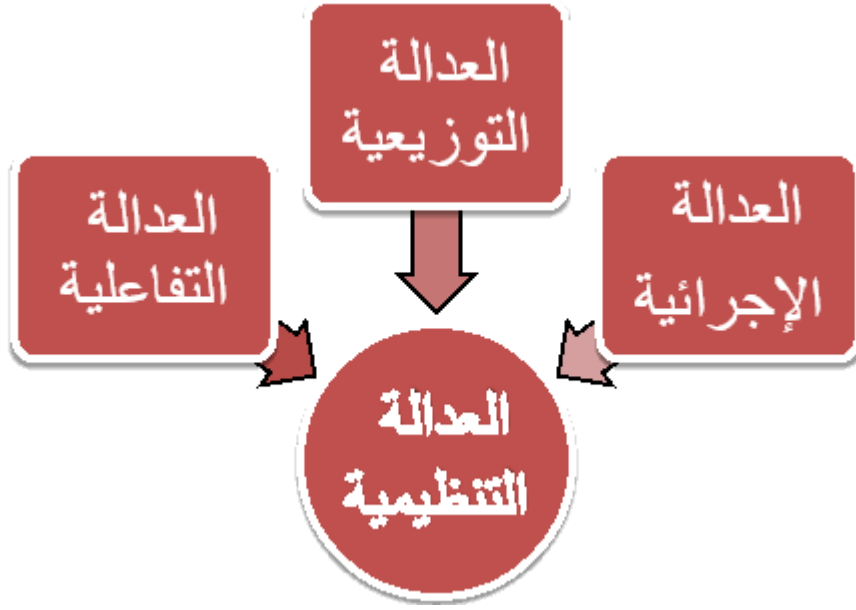
أما من الناحية العملية، فقد تمت دراسة تلك المحددات الأربعة للعدالة التفاعلية على أساس بعدين رئيسيين هما الحساسية والتفسير، وتعكس الحساسية مدى مراعاة ممثلي التنظيم لمشاعر العاملين لديهم وحفاظهم على كرامتهم، أما التفسير فإنه يعكس مدى تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية(القمي، 2011، ص 39)

ومن ثم يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس وجود العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين، ومقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس للمرؤوسين، كما تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة(سلطان، 2016، ص 90).
فعدالة التعاملات تشير إلى درجة شفافية الرئيس في التعامل مع جميع مرؤوسيه ومدى تقديمه للتوضيحات والتفسيرات اللازمة للعمل لكافة المرؤوسين، فضلا عن معاملتهم باحترام(بجاج، 2018، ص 858).

وترى الباحثة أن عدالة التعاملات تتعلق بإدراك الممرضين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها من قبل رئيسه المباشر وإدارة المستشفى عندما تطبق عليهم الإجراءات، التي تعتمد على المصادقية والاحترام المتبادل، وتقدير جهودهم المبذولة في سبيل تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة الإستشفائية، وهي أيضا درجة إحساس الممرضين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيق الإجراءات عليهم.

والشكل التالي يوضح الأبعاد الأساسية للعدالة التنظيمية والتي تم الإعتماد عليها في دراسة كأبعاد للمتغير المستقل.

الشكل رقم(03): يوضح أبعاد العدالة التنظيمية الأساسية



المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل التالي يوضح الأبعاد الأساسية للعدالة التنظيمية والمتمثلة في العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والتي تم الإعتماد عليهم في دراستنا الحالية، فكما أشار علوان(2007) أن فقدان أي بعد من الأبعاد الثلاث السابقة والتي تفسر العدالة التنظيمية يؤدي إلى شعور الفرد العامل بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في سلوكه وهذا ما يقر بعدم وجود عدالة داخل المؤسسة، حيث أن عدالة التعاملات تمثل الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الفرد العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية، والتي تؤثر بشكل كبير من الشعور بالعدالة التنظيمية وأن عدالة الإجراءات تمثل عدالة السياسات والإجراءات المستخدمة في تحديد مقدار المخرجات(العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة مثل الأجور، الترقية، المزايا الإضافية وغيرها...) مقارنة بمدخلاته (الأداء الفعلي للفرد من حيث كمية والجودة وهو يمثل حصيلة لعدة عوامل مثل الجهد، التعلم، الخبرة، التدريب، وغيرها..) أي شعور الفرد العامل بعدالة التعاملات لابد أن يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع.

ومن هنا يتضح لنا أبعاد العدالة التنظيمية مكاملة لبعضها البعض ولا يمكن فصلها عن بعضها. والشكل التالي يوضح ما يتميز به كل بعد على حدى:

الشكل رقم (04): مميزات أبعاد العدالة التنظيمية

العدالة التفاعلية	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية
<ul style="list-style-type: none"> • تعكس نوع العلاقة بين المسؤولين والمرضى. • التبريرات المقنعة التي تكون من طرف المؤول أو إدارة المستشفى بشأن القرارات تؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من قبل الممرضين. • لا بد أن يتصف المسؤولون بالصفات الحسنة ومبادئ العدالة التفاعلية(اللباقة، الإحترام، الأدب، المصداقية والتبرير المقنع). 	<ul style="list-style-type: none"> • مدى إدراك الممرضين لدقة ووضوح وعدالة الإجراءات المطبقة. • العدالة الإجرائية تؤثر إما إيجابا أو سلبا على عدالة التوزيع لأن المخرجات تتحدد وفق الإجراءات المتبعة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تعتبر بداية للعدالة التنظيمية • تتعلق بعدالة المخرجات خاصة المكافآت. • إدراك الممرضين لعدالة الإجراء يؤثر على درجة رضا الوظيفي. • إدراك الممرضين لعدالة التوزيع يتوقف على أساس وجود معايير عادلة لتقسيم المخرجات على الممرضين وفقا لمدخلاتهم.

من اعداد الباحثة

بحيث تجد الباحثة أن لإدراك الممرضين لوجود العدالة التنظيمية لابد من وجود أبعادها (عدالة الإجراءات وعدالة توزيعية، والعدالة التفاعلية)، وفقدان أي بعد من الأبعاد الثلاث السابقة والتي تفسر العدالة التنظيمية يؤدي بدوره إلى شعور الممرضين بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في سلوكه وهذا ما يوضح غياب العدالة التنظيمية داخل المؤسسة الاستشفائية، حيث أنّ عدالة التعاملات تمثل إدراك الممرضين للأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الممرضين عند تطبيق الإجراءات الرسمية داخل المستشفى، والتي تؤثر بشكل كبير في شعور الممرضين بالعدالة وأن عدالة الإجراءات تمثل عدالة السياسات والإجراءات المستخدمة في تحديد مقدار المخرجات(العوائد التي

يحصل عليها الممرضين في المستشفى مثل الأجور، الترقية، المزايا الإضافية، وغيرها)، مقارنة بمدخلاتهم (الأداء الفعلي للممرضين من حيث الكمية والجودة وهو يمثل حصيلة لعدة عوامل مثل الجهد، التعلم، الخبرة، التدريب، وغيرها....) أي أن شعور الممرضين بعدالة التعاملات لا بد أن يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع وهذا ما يوضح الترابط الموجود بين أبعاد العدالة التنظيمية وأنه لا يمكن إستغناء عن أي بعد من أبعادها وبإدراك وجود كل بعد من أبعادها تتحقق لنا عدالة تنظيمية داخل المؤسسة الإستشفائية، وهذه الأخيرة تدل على مدى تأثيرها في سلوك الممرضين وأدائهم في المؤسسة الإستشفائية سلبا كان أم إيجابا فإذا كانت دائرة العدالة التنظيمية مكتملة كان أداء الممرضين مكتمل بأكمل صورة الأمر الذي سيزيد من التزامهم وولائهم للمؤسسة الإستشفائية التي يعملون بها والعكس.

➤ علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بعضها ببعض:

وكما تم الإشارة سابقا فإن ظهور أبعاد العدالة التنظيمية في التراث النظري لم يكن دفعة واحدة، بل جاءت على مراحل متتابعة أولها العدالة التوزيعية، ثم العدالة الإجرائية، ثم تم إشتقاق البعد الثالث لهو عدالة التعاملات الذي يمثل الشق الإنساني للإجراءات القانونية.

وقد أشار لذلك (العجمي، 1998) بذكره "أن عدالة التوزيع هي العنصر الرئيس في مفهوم العدالة التنظيمية وباقي أنواع العدالة التنظيمية هي لتفسير عدالة أو عدم عدالة التوزيع"، كما أكد على أن هناك إرتباطا وثيقا بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات. ولكي يشعر الموظف بعدالة التوزيع لا بد أن يشعر أولا بأن التوزيع قد تم طبقا لإجراءات عادلة وموثوق بها، بمعنى أن عدالة الإجراء تسبق عدالة التوزيع من جهة، ومن جهة أخرى فإن عدالة التوزيع تقرر مدى تحقق عدالة الإجراءات كما أن الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات الرسمية يؤثر

وبشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية عند هؤلاء الموظفين، لذا فإن عدالة الإجراءات الرسمية، أو عدالة التعاملات، أو كليهما تؤثران في الحكم على مدى عدالة الإجراءات (الداية، 2012، ص ص 33-34).

ويذكر محمد عبد اللطيف خليفة (1997) أنه يجب مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات فهي ليست منفصلة تماما، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض، لذا فالحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العملية (عبد الحميد، بشير محمد، 2015، ص 30).

ولقد أشار سليمان تيشنتيش، وخياط (2020) إلى العلاقة الموجودة بين هذه الأبعاد كالتالي:

• العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات:

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

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

• العلاقة بين عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات:

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

أكثر من اعتمادها على هذه النصوص.

• العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة التعاملات:

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

➤ أشكال العدالة التنظيمية:

تتعدد وتتخلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي كانت ومازالت تسبق الشغل الشاغل للموارد البشرية، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها، ولأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية تطبيقها، وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالتالي:

1- العدالة الداخلية:

تشير العدالة الداخلية إلى العدالة في نفس الوظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى بالمؤسسة الواحدة، بحيث يجب أن تكون هناك عدالة في منح الأجور والمكافآت وفقاً للمؤهلات والخبرات الضرورية للعمل في هذه الوظيفة، ففي إطار النظام العادل الذي يحدد قيمة الأجور والرواتب لكل وظيفة يجب أن تحدد وفق ما يناسب الوظيفة من جهود ومؤهلات عملية مقارنة بما تتطلبه الوظائف الأخرى بذات المؤسسة والتي تتطلب نفس المؤهلات والجهود (فار، 2024، ص128).

وبمعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلاً في المكافآت والمؤهلات، والخبرة الضرورية لشغل الوظيفة مثلاً: راتب الممرض يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود

التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه.

2-العدالة الخارجية:

يتركز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلا يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدلية والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الإستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة. حيث يمكن التواصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات(خرموش، 2014، ص 57) ومثال ذلك أيضا المقارنة التي يجريها الممرض الذي يعمل بمستشفى (أ) مع ممرضين آخرين في مستشفى(ب-ج) يقومون بنفس المهنة للحكم إذا ما كانت هناك عدالة أم لا.

3-العدالة الفردية:

تعرف من خلال المقارنة التي تعتمدھا الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة واحدة(جيلاني، 2022، ص28) مثال ذلك أن يقوم ممرض بمقارنة على عدة مستويات، كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين مصلحة أو مصلحة أخرى داخل المستشفى، ويقارب ما يحصل عليه أيضا من حوافر بينه وبين بقية الأفراد والموظفين

في نفس المصلحة، ومن هنا يستطيع الممرض تقييم ما يحصل عليه هو، وما يحصل عليه غيره من تكافؤ معهم جهدا وعملا، ويحكم على مدى عدالة، أو لا عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته.

ومما سبق ترى الباحثة أن العدالة الداخلية تشير إلى العدالة في الوظيفة في حد ذاتها والمقارنة بينها، بينما العدالة الخارجية تقوم على المقارنة بين الوظائف في المؤسسات مختلفة، في حين العدالة الفردية هي أن الأفراد هم الذين يقومون بالمقارنة في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة. والشكل التالي يوضح أشكال العدالة التنظيمية.

الشكل رقم(05): أشكال العدالة التنظيمية

العدالة الداخلية	. العدالة في نفس الوظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى بالمؤسسة الواحدة
العدالة الخارجية	. العدالة تكون بقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة
العدالة الفردية	. العدالة بالمقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة

المصدر: من إعداد الباحثة

➤ أهمية إدراك العدالة التنظيمية:

إن لمفهوم العدالة التنظيمية أهمية كبرى في أداء المؤسسات التنظيمية على اختلاف عملها واختلاف تصنيفاتها أو نوعها (قطاع عام أو خاص)، حيث تلعب العدالة التنظيمية متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، كما أنها تعكس صورة جميلة للمؤسسة من خلال إبراز نتائج العمل على أكمل صورة وأحسنها،

وتماسك أفرادها وتعاملهم الحسن مع بعضهم البعض، واحترامهم وتقديرهم لبعضهم وللآخرين.

فالفرد يدرك العدالة التنظيمية من عدمها، انطلاقاً من المجتمع أو المجموعة التي ينتمي إليها عبر عملية ذهنية وملاحظة مباشرة لمختلف العناصر المشاركة معه في العلاقات الاجتماعية التبادلية، وأيضاً انطلاقاً من الثقافة السائدة فيه ومدى إدراكهم أهمية وضرورة تبني الإنصاف والمساواة وتكافؤ الفرص والشعور بالاعتراف المتبادل (بجاح، 2018، ص143) ومن هنا يمكن أن نبرز أهم النقاط والخطوط العريضة التي تمثل مدى أهمية العدالة التنظيمية للمؤسسة.

يرى "بلوط حسن" أن أهمية وجود عدالة تنظيمية وشعور العاملين بها، يمكن إبرازها فيما يلي:

✓ أنها تهيئ العمال للإحساس بالهوية والكيان والاستقرار على جانب إحساسهم بعدالة التقييم الذي يحظون به وفق الاستحقاق والجدارة، فعند توفر ذلك يزداد إحساس العمال بالانتماء لمؤسستهم والسعي الدائم لخدمتها ورفقيها.

✓ إن تعميم تطبيق تعاليم العدالة التنظيمية على جميع العاملين داخل المؤسسة يسهل مهمة الإدارة، وقيادة فرق العمل فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

✓ تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة، وكذا توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز، وتدعم روح الجماعة (فاضل، بوفلجة، بزاید، 2019، ص 295).

✓ تساهم العدالة التنظيمية في الحد والتقليل من سلوكيات الانحراف والمعادة تجاه المجتمع والمنظمات نتيجة غياب العدالة.

✓ تعد العدالة التنظيمية مؤشرا مهما للإدارة حول تدعية الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمات (بن عدة، كرومي، 2021، ص 655).

✓ تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية ادراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة (لعمور، بوداود، 2019، ص 439).

✓ تعزز العدالة مشاعر الثقة بالنفس، كما تعكس المعاملة العادلة عند التقييم الاعتراف بإسهامات كل من الفرد والمنظمة.

✓ تضمن العدالة عنصر التحكم الذي يمكن الأفراد من الحصول على المكافآت ونتائج قرارات تخصيص الموارد، حيث أن الإجراءات العادلة تؤدي إلى المكافآت لصالح الأفراد.

✓ تعكس العدالة الاحترام والتقدير بالقيم المعنوية والأخلاقية للأفراد والجماعات في المنظمة (فرطاس، نحوي، 2018، ص 353).

• أهمية العدالة التنظيمية حسب أبعادها الثلاث:

أولاً: بعد العدالة التوزيعية:

إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية (أبوجاسر، 2010، ص 17).

وتوصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لبعدها العدالة التوزيعية يمكن أن يسبب النتائج السلبية مثل انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، انخفاض مستوى جودة الأداء وضعف المواطنة التنظيمية (بن يحي، 2017، ص 242).

ثانياً: بعد العدالة الإجرائية:

إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب (أبوجاسر، 2010، ص 17). ويضيف (Ivancevich & Matteson, 2002, 165) إلى أن للعدالة الإجرائية تأثير إيجابي

على عدد من ردود الفعل السلوكية والشعورية للعاملين، والالتزام المنظمي، ونية البقاء في المنظمة في الأوقات الصعبة، الثقة بالمشرف والرضا عن نواتج القرار والتفاني في العمل والإنجاز والمواطنة المنظمة.

كما أن للعدالة الإجرائية أهمية أكبر من العدالة التوزيعية في تحديد تقييم الأفراد التعلق بالمنظمة وأيضاً المتعلق بمتخذي القرار. وأشارت نتائج الدراسة التي قام بها (Begum, 2005) إلى أن للعدالة الإجرائية تأثير قوي على اتجاهات العاملين تجاه العمل والمنظمة معاً (عبدالله، فليح، أحمد، 2008، ص13).

وقد توصلت الدراسات أيضاً إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (أبو جاسر، 2010، ص 17).

ثالثاً: بعد عدالة التعاملات:

إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا تبرز دور بعد العدالة في التعاملات (أبو جاسر، 2010، ص17). فانخفاض مدركات العاملين لبعدها عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوع لترك العمل، وزيادة الضغوط الوظيفية والصراع التنظيمي بين الأفراد (الخرشوم، 2010، ص 312). فقد أشارت الدراسات أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية (المكون الأول لعدالة التعاملات) يترتب عليه الصراعات التنظيمية وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل، كما أكدت أن التوزيعات غير المواتية يتم استقبالها بشكل أفضل من جانب العاملين عند تقديم تفسيرات منطقية لها من قبل المنظمة (المكون الثاني لعدالة التعاملات) (بن يحيى، 2017 ص242).

وتظهر أهمية عدالة التعامل بعاملين أساسيين يكون لهما أثر ذو حساسية اتجاه الموظفين في التنظيم هما (كسنة، فاطمة، دس، ص178):

1- أن تبرير ما تقدمه التنظيميات لأفرادها حول القرارات التي يتم اعتمادها بصورة نهائية غالباً ما يؤدي إلى إدراكات أعلى للعدالة من قبل الموظفين وذلك مقارنة بقيام التنظيم بعكس ذلك تماماً أي عدم تقديم أي تبريرات منطقية تقود إلى إقناع الموظفين بذلك

2- كذلك أنه يوجد ترابط وثيق بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وكذلك عدالة التعاملات حيث لا تتفصل أي منها عن الأخرى من الناحية العلمية. فقد أثبتت الدراسات بأن أهمية العدالة التنظيمية تتبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي أشار إليها (علوان، 2007) من أهمها:

- **الولاء التنظيمي:** لقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الفرد العامل للعدالة من خلال أبعادها الثلاث يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي، فلو أن شعور الفرد العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة له فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم، وإحدى صور هذا التعويض هو قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى لمنظمة خارج حدود الدور المطلوب منه في عقد العمل.

- **ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء:** إن ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية.

- **زيادة دافعية الجماعة:** تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآته وعوائد الجماعة.

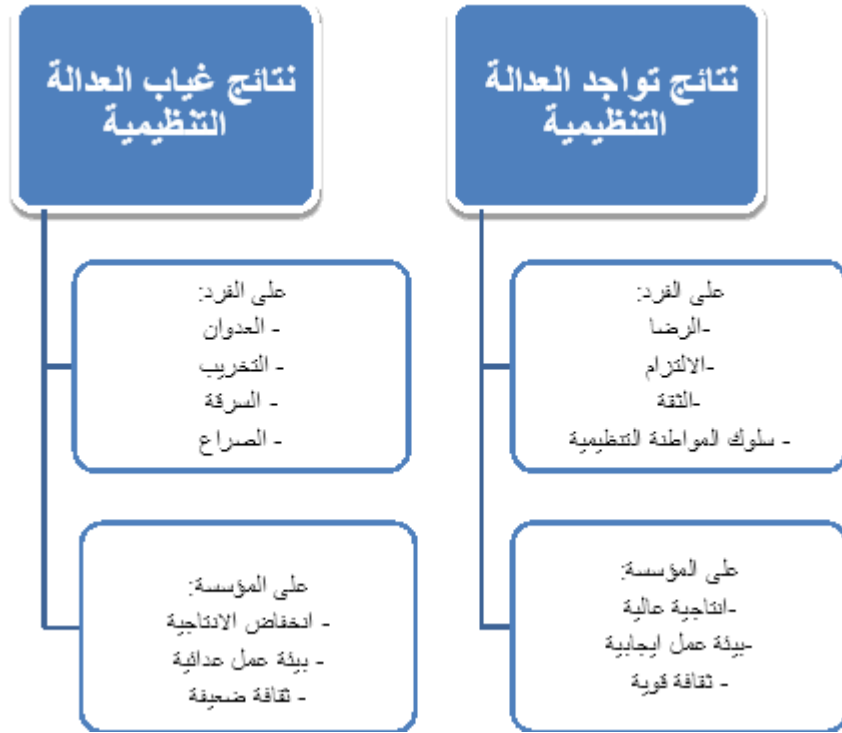
- **أداء العمل:** يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، حيث أن شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعور بالتوتر يحاول إزالته وذلك بالتأثير على أدائه بالعمل من حيث الكم والنوع (علوان، 2007، ص ص 60-61).

كما يتضح بأن للعدالة التنظيمية أهمية على مستويين هما:

أ- **المستوى الإنساني:** تعد العدالة التنظيمية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية للفرد، فقد بينت الدراسات أنه يترتب على افتقار العامل للإحساس بالعدالة التنظيمية آثار سلبية على شخصه وعلى حالته النفسية والصحية، فيشعر بقدر غير قليل من الضغوط والاضطرابات النفسية (كالقلق والغضب)، وقد يؤدي حتى إلى الشعور بالإغتراب الوظيفي وهذا ينعكس على العمل نفسه (فرج، شيخ، دس ص 151).

ب- **المستوى الوظيفي:** للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب المنظمي، وتبرز الأهمية من خلال ارتباط العدالة التنظيمية بالعديد من المتغيرات التنظيمية. فوجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالم اليوم حيث تزداد المنافسة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه المصادر عبر تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية، وهذا بدوره يحقق عدة مزايا تنظيمية (سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي....) (الريعي، الحدراوي، دس، ص 07).

الشكل رقم(06): يوضح النتائج المترتبة عن أهمية تواجد العدالة التنظيمية بالنسبة للعامل والمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة

ومن خلال ما تم عرضه نلاحظ أن أهمية العدالة التنظيمية تتمثل في أنها تساعد على ظهور العديد من الايجابيات التي تضمن للمؤسسة الإستشفائية تفوقها ونجاحها. فقد أثبتت الدراسات أن العدالة التنظيمية تساهم في نشر سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي كما تقوم بزيادة الولاء التنظيمي، كما أنها تقوي الثقة التنظيمية والمحافظة على الموظفين وغيرها من المتغيرات التي تكفل النجاح للمؤسسات الإستشفائية وغيرها من المؤسسات، بحيث تتجلى أهميتها أيضا في كونها تخفض من السلوكيات الهدامة داخل المؤسسة، وتساعد على خلق جو ومناخ تنظيمي داعم للعمل والإبداع، بالإضافة إلى تجنب الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد والجماعات.

كما أن عدم إدراك الفرد للعدالة التنظيمية له نتائج وخيمة على الفرد نفسه وعلى المؤسسة بشكل مباشر، فغياب العدالة التنظيمية أو عدم توافر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية من حيث تأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية ينجر عنه نتائج سلبية سواء على الفرد أو المؤسسة ككل، فغياب العدل يحتمل أن يعرض المنظمات لمشاكل عديدة فالدلائل قوية على أن الظلم يمكن أن يخلق ردود أفعال من طرف الموظفين (كانخفاض الأداء وكثرة الغياب، ترك العمل....) وكذا (نقص الولاء وزيادة الصراعات التنظيمية وإنخفاض الإنتاجية... وغيرها).

➤ مبادئ العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهم هذه المبادئ (دره، 2008، ص51):

- 1- **مبدأ المساواة:** ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- 2- **المبدأ الأخلاقي:** وتتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
- 3- **مبدأ الدقة والتصحيح:** يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
- 4- **مبدأ الالتزام:** بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنظمة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.
- 5- **مبدأ المشاركة:** أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

الشكل رقم(07): مبادئ العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة

وفي الأخير نستنتج أنه كما هو الحال بالنسبة للتداخل بين أبعاد العدالة التنظيمية، فمبادئ العدالة التنظيمية أيضا يكملون بعضهم البعض كما يمكن أن يمتد تأثيرها على أكثر من بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، فما هي إلا تجسيد لهم، بحيث أن مبدأ المساواة يجسد لنا بعد عدالة التوزيع، بينما مبدأ الدقة والتصحيح ، ومبدأ المشاركة فما هما إلا تجسيد لبعد عدالة الإجراءات، في حين أن المبدأ الأخلاقي ومبدأ الالتزام يجسدان بعد عدالة المعاملات.

➤ نظريات العدالة التنظيمية:

يذكر (البدراي2010) أنه ليس هناك نظرية خاصة بالعدالة التنظيمية صيغت من قبل باحث أو أكثر، بل أن العدالة التنظيمية عبارة عن هيكل تم تجميعه من عدد من الأبحاث التي نفدها باحثون كان أولهم (آدمز Adams1963) وامتدت حتى التسعينات

بمجموعة من الباحثين نشطوا في هذا الاتجاه جاءت معظمها متزامنة مع نظرية الثقافة التنظيمية (لشايين 1985 Shyen) حيث كانت العدالة إحدى القيم، وجميع تلك البحوث التي اشتركت في صياغة مفاهيم العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التوزيعية والإجرائية والتعاملات قد استفادت من البحوث الكلاسيكية في الحوافز والحاجات والدوافع (فرطاس، نحوي، 2018، ص 355).

وفيما يلي أهم النظريات التي أعطت تفسيراً لكيفية إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية
*نظرية العدالة لآدمز:

أن العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الأساسية التي قامت عليها نظرية العدالة والتي وضعها آدمز، حيث يرى أن المحدد الرئيسي لجهود وأداء ورضا العامل هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة وعدم المساواة والتي يدركها هذا العامل في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد إلى المخرجات مقارنة بالآخرين، فيما يتعلق بعنصرين هما:
الأول: المدخلات: تعني إسهامات وخصائص العامل مثل: (العمر، مستوى التعليم، المهارة، الخبرة، مقدار الجهد المبذول في العمل)، أي أنها بمثابة العوامل التي تجعل العامل يعتقد باستحقاقه الحصول على الأجر أو المكافئة.
الثاني: المخرجات: وتشمل المكافآت التي يحصل عليها العامل مثل: (الدخل أو الرواتب، والفوائد والمميزات الأخرى)، والاعتراف والتقدير والترقية (البدراي، 2010، ص 27-28).

فإذا كانت نتيجة المقارنة غير عادلة فإنه سوف يندفع لجعلها أكثر توازناً، أما بالنسبة للأفراد الذين يشعرون بأن المكافئة أكبر عند مقارنتها بمكافآت زملائهم فقد دافع آدمز على فكرة أن الأفراد عندما يقدر أن ما حصلوا عليه أكثر من المرجح فإن النتيجة المحتملة هي شعور بتأنيب الضمير الأمر الذي يمكن إلى تغيير في السلوك نتيجة إحساسه بالعدالة وهي أن ما يحصل عليه أكبر مما يستحقه (عدالي، دغمان،

2022، ص 29) وعلى هذا الأساس فإنهم قد يزيدون جهودهم الخاصة، ومن ناحية أخرى فإن الأفراد الذين يشعرون بأن مكافأتهم أقل فيمكن أنهم يقللون جهودهم لجعل الحالة عادلة أو متوازنة

وقد بنى (Adams, 1965) هذه النظرية على الفرضين التاليين (دره، 2008، ص 65):

أ- إن الأفراد دائماً ما يكونوا في حالة مستمرة وغير منتهية من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية. أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

ب- إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر ديناميكية من الاستجابات لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما (غانم، 2015، ص 17):

1- **الغضب:** وينتج هذا عندما يستشعر الفرد بأن مدخلاته تفوق مخرجاته بكثير، أو عندما يقارن نسبة مخرجاته بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي وخصوصاً إذا كانت أقل.

2- **الشعور بالذنب:** وهذه الحالة عكس الحالة السابقة تماماً، فهذا يكون عندما يشعر الفرد بأن مدخلاته أقل بكثير من مخرجاته، أو عندما يقارن مخرجاته بمخرجات الشخص المرجعي ويجدها بأنها تتفوق على مخرجات هذا الشخص

وترتكز هذه النظرية على الافتراضات الآتية (أبولبده، 2020، ص 16):

- عندما يدرك العامل وضعياً غير عادلة، فإن تلك الوضعية تخلق فيه توتراً، وهذا يدفع العامل إلى العمل للتخفيف من حالة القلق والتوتر وعدم الارتياح.
- يتصارع الأفراد من أجل المحافظة على وضعية عادلة.

- ينبغي أن يدرك العمال حالة عدم العدالة، مثل حصولهم على راتب أقل من زملائهم أكثر من إدراكهم للحالات العادلة مثل حصولهم على راتب أعلى من زملائهم في العمل.

وقد إشتملت هذه النظرية على أربعة مفاهيم أساسية هي كالتالي(البقي، 2011، ص34-35):

- **الإنسان:** ويعني الفرد الذي يعقد المقارنة ليشرح بالعدالة أو الظلم.
- **المرجع المقارن:** ويعني أي فرد أو مجموعة من الأفراد أو النظام الذي يحاول الإنسان أن يقارن نفسه بهم.
- فبالنسبة للأفراد فقد يكونون أشخاصا يقومون بنفس المهام التي يقوم بها الإنسان في المنظمة، وقد يكونون جيرانه أو أصدقاءه، أو زملاء المهنة ممن يكونون خارج منظمته.

وأما بالنسبة للنظام فشمل سياسات الأجور والرواتب وسياسات الإدارة نفسها ويحاول الإنسان أن يحللها ويقارن نفسه بها.

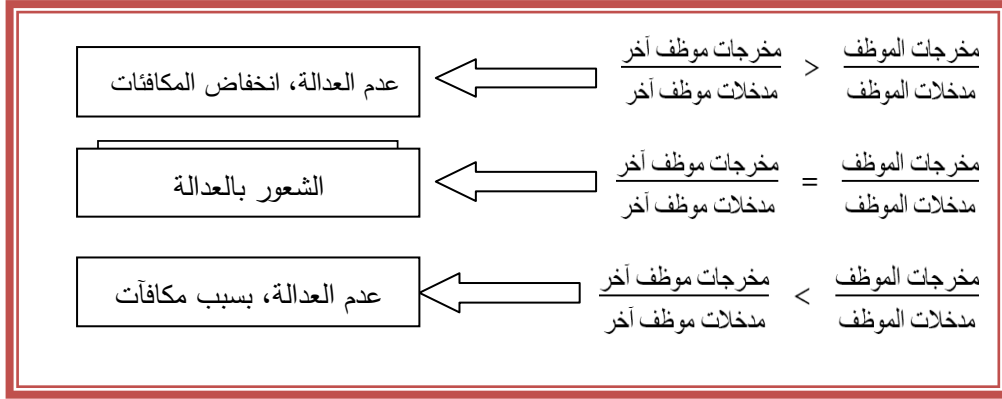
- **المدخلات:** وتعني العناصر التي يحملها الإنسان إلى العمل. ويرى الباحث أنها متعددة ومتنوعة منها ما يتعلق بالخصائص البيولوجية للشخص كالعمر والجنس، ومنا ما يكون مكتسب كالخبرة والمؤهل العلمي، ومنها ما يتعلق بطبيعة العمل كالجهد المبذول وعبء العمل.

- **المخرجات:** وهي الأمور والنتائج التي يحصل عليها الإنسان من عمله. ويرى الباحث أنها أيضا متعددة ومتنوعة مثل الأجور، التترقيات والمكافآت المادية والمعنوية وغيرها.

أي تستند هذه النظرية إلى أن الموظف يحكم على العدالة التنظيمية من خلال مقارنته للجهود التي يبذلها في عمله إلى العوائد التي يحصل عليها، مع النسبة التي يحصل عليها للموظفين في الوظائف الشبيهة لوظيفته وفي الظروف نفسها.

والشكل التالي يوضح إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية

الشكل (08) إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية حسب نظرية آدمز



المصدر: من إعداد الباحثة

وللقيام بعملية المقارنة تلك يختار الفرد المرجع من بين أربع عوامل مرجعية للقيام بعملية المقارنة، مما يشكل ذلك المرجع عنصراً أساسياً في نظرية العدالة التنظيمية وهذه المراجع تتمثل في الآتي (شبيلي، 2020، ص77):

• **الذاتية الداخلية:** خبرات الموظف في مراكز مختلفة داخل المؤسسة الحالية التي يعمل بها.

• **الذاتية الخارجية:** خبرات الموظف في مواقف أو مراكز خارج المؤسسة الحالية.

• **آخرون-داخل:** موظف آخر أو مجموعة من الموظفين داخل المؤسسة التي يعمل بها.

• **آخرون-خارج:** موظف آخر أو مجموعة من الموظفين خارج المؤسسة التي يعمل بها.

فالأفراد يقومون بمقارنة ما يحصلون عليه من المؤسسة التي يعملون فيها بأصدقاء أو زملاء وحتى أقارب سواء يعملون بنفس المؤسسة أو مؤسسات أخرى. فعند شعور الأفراد أن ما يحصلون عليه أقل مما يجب فإنهم يسعون لتقليل مدخلاتهم مثلاً إذا أحس

ممرض أن ما يحصل عليه أقل مما ينجز سيقبل من مدخلانه كالتأخر في الحضور للعمل، والإنصراف قبل الموعد المحدد له، التهرب من إنجاز الأعمال الموكلة له.... بينما نجد ممرض آخر في هذه الحالة يحاول زيادة النواتج مثلا أخذ الأدوية إلى البيت، أو طلب ترقيته...

بينما الأفراد الذين يشعرون بأنهم يحصلون على أكثر مما يبذلونه، فهم يسعون إلى زيادة المدخلات أو خفض النواتج فمثلا ممرض شعر أن ما يحصل عليه أكبر من إنجازة فسيحاول القيام بأعمال إضافية أو مضاعفة ساعات العمل..... وغيرها من الأعمال

*نظرية التوقع "ليفكتور فروم" Expectant:

ترى نظرية التوقع أن ما يدفع الفرد لبذل جهد بأعلى مستوى هو توقعه أن هذا الجهد سيحصل من خلاله على عوائد تتناسب مع ما بذله، بأن يكون هناك نظام تقييم جيد وعادل للأداء يتوقع الفرد من ورائه الحصول على نتائج منتظمة كالمكافئات، زيادة في الأجر، ترقية، وكذا منفعة هذه النواتج للفرد وهل تمثل قيمة إيجابية أو سلبية ومدى تحقيقها للأهداف الشخصية له ووفق نظرية التوقع يختار الفرد سلوكا معيناً دون الآخر بناء على قوة الرغبة في الحصول على ناتج معين ودرجة التوقع بأن ذلك التصرف سوف يؤدي إلى الناتج المفضل (فرطاس، نحوي، 2018، ص 356).

ولقد طور (فروم، 1964) نموذجا في الدافعية يركز على الأفكار التالية (فرطاس، 2017، ص 68):

- أن لدى الفرد دوافع بكثافة متباينة تعتمد على التفاعل المعقد للعلاقات بين درجة التفضيل والتوقع والفائدة المرجوة.
- أن الفرد يختار السلوك أو يستجيب لعوامل الدافعية الأقوى.
- أن دافع الفرد في اختيار أحد بدائل التعامل مع الموقف، يتأثر بقيمة الفائدة المرجوة أو الناتج المتوقع لهذا البديل.

ولهذه النظرية مجموعة من العناصر (شترابي، 2023، ص41):

- **التوقع:** هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب اليه.
- **الوسيلة:** وهنا يثار التساؤل داخل الفرد مؤداه إلى أي مدى يمكن اعتبار الأداء كوسيلة للحصول على عوائد معينة.
- **منفعة العوائد:** تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه.

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد}$$

فحسب الباحثة فإن نظرية التوقع لفروم أعطت تفسيراً للعدالة التنظيمية وهذا من خلال توقعات الموظف التي يبينها حول ما يقدمه في عمله من جهود وانجازات وما يتحصل عليه من عوائد. فالعدالة التنظيمية تتحقق عندما تتحقق المقارنة بين الجهود والانجاز الذي يقدمه الموظف في عمله مع ما يتوقعه من عوائد ومكافآت.

*نظرية العدالة لبوتر ولولر:

قام "بوتر و لولر" (1968) بتطوير نظرية التوقع "لفروم" حيث تضيف هذه النظرية إلى نموذج فروم متغير جديد هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل بمبدأ تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعلياً للعامل مع الفوائد التي يعتقد العامل بأنه يستحقها، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والانجاز تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة فإنه يتحقق الرضا وسيدفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه سوف يحققه فيصبح هنالك حالة عدم الرضا وتنخفض الدافعية للاستمرار في الجهد، والعوائد قد تكون داخلية مثل الإحساس بالرضا والقناعة وقد تكون خارجية مثل الأجر أو الرواتب، وفي هذه الحالة يتم النظر إلى

المكافآت وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته (عليان، 2005، ص 165).

يتضح من خلال هذه النظرية وحسب رأي الباحثة أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا ما يستند إليه للحكم على العدالة المطبقة.

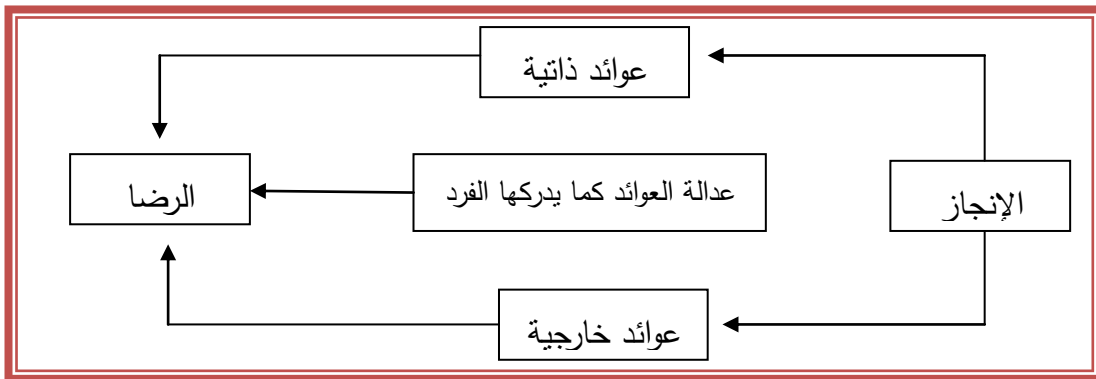
ويبين بورتر ولولر أن هناك فرعين من العوائد (شيلي، 2020، ص 84):

عوائد ذاتية (داخلية): وهي التي يشعر بها الفرد عند تحقيقه لإنجاز مرتفع وبالتالي يتحقق الإشباع لحاجاته (الاحترام، تقدير الذات، المكانة..).

عوائد خارجية: وهي متمثلة عموماً في الترقية والرواتب والأمن الوظيفي، حاجات اجتماعية.

فما أضافه نموذج "بورتر و لولر" إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن الاستمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد (شترابي، 2023، ص 42).

والشكل التالي (09) يوضح العلاقة بين الرضا بكل من الإنجاز والعوائد



ويعتبر هذا نموذج للباحثين "بورتر" و"لور" أن الرضا ليس محددًا مباشرًا للأداء أو حتى الجهد المبذول بل يقيصر على قيمة ومنفعة العوائد المتوقعة، ووفق هذا النموذج فإنم خبرات الفرد وجهده تحدد بالمعيار الذي تعطى على أساسه العوائد، وأن درجة أخذ معيار الأداء والإنجاز كأساس للعوائد يؤثر على التوقعات المستقبلية للفرد فيما يخص بذل الجهد والقيام بمستوى أداء معين (شبيلي، 2020، ص ص 84-85).

وتستنتج الباحثة من خلال هذه النظرية أنها إضافة لنظرية التوقع الرضا كوسيط بين الإنجاز والعائد بمعنى أن العدالة التنظيمية تتحقق إذا ما شعر الموظف بالرضا عن العوائد المتحصل عليها نظير أدائه في العمل.

*نظرية العدالة لرولز (Rawls, 1971):

وتقوم هذه النظرية على مبدأ الإنصاف بمعنى إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية وتظم هذه النظرية ثلاث تصورات:

- ✓ **التصور الشخصي:** ويعني تساوي الأشخاص في الحقوق والمعاملة.
 - ✓ **تصور العلاقات بين الأشخاص:** ويعني النظرة للآخرين وتكون مبنية على اعتقادات متعارضة دينية، فلسفية، أخلاقية.
 - ✓ **تصور التعاون الاجتماعي:** ويكون مبني على أساس الحريات السياسية والحقوق الشخصية، والفرص الاقتصادية والاجتماعية (معمر، 2014، ص ص 89-90).
- ويقول (رولز Rawls) أن فكرة العدالة الإجرائية تكون لمعالجة الظروف الطارئة كحالات خاصة، ويتوجب تصميم النظام الاجتماعي بحيث يكون التوزيع الناتج عادلاً حتى ولو انقلبت الأشياء، ولتحقيق هذه الغاية لابد من تأسيس العملية الاجتماعية والاقتصادية ضمن محيط المؤسسات السياسية والقانونية المناسبة، فدون مخطط مناسب لهذه المؤسسات لن تكون مخرجات العملية التوزيعية عادلة (فرطاس، نحوي، 2018، ص 357).

ويتضح لدى الباحثة من خلال نظرية رولز أن الناس على حالة من المساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفوارق الطبيعية والاجتماعية، وأن هؤلاء الناس الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بمبادئ العدالة.

فرولز يؤكد أن: كل شخص يمتلك حرمة غير قابلة للانتهاك باسم العدالة، ولا يمكن تجاوز هذه الحرمة أو تجاهلها حتى وإن كان ذلك لصالح رفاهية المجتمع، فالحقوق إذن مصانة بواسطة العدالة ولا تخضع لحسابات سياسية أو مفاضلة اجتماعية، فهي غير قابلة للمساومة (شيلبي، 2020، ص 85).

*نظرية التبادل الاجتماعي: لبيتر بلاو Blau Social Exchange Theory:

يفترض Blau أن الإنسان مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش إلا في جماعات يتفاعل معهم اجتماعيا كما أنه في تبادل مستمر معهم، وإن أبسط شكل من أشكال هذا التفاعل هو الأخذ والعطاء المتبادل المستمر، كما يرى أن مخرجات شخص ما هي مدخلات آخر، وبالتالي تنشأ مقارنة بين تلك المدخلات والمخرجات وعليها تنتج محددات ذاتية للعدالة من عدمها فيكون الشعور بعدم العدالة محرك لرد فعل يساعد هذا الأخير في تحسين مستوى إدراك العدالة أما الشعور بالعدالة من شأنه زيادة الاستقرار في ما يخص التبادل الاجتماعي (عرعار، 2023، ص 28).

ولقد ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي كأحدى الاتجاهات النظرية في أوائل الستينات كنظرية تعكس الواقع الاجتماعي كونها تعتمد تارة على تغيير السلوك بناء على عوامل نفسية لها علاقة بعوامل بيولوجية، وتارة أخرى تحاول اختزال السلوك الإنساني في رده إلى عوامل نفسية مرتبطة بالبناء والتنشئة الاجتماعية والثقافية، فهي قائمة على ثلاثة محاور: الفرد، الجماعة، المجتمع (شيلبي، 2020، ص 89).

ولقد وضع Blau هذه النظرية بالاعتماد على الفرضين التاليين :

أ- طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، لذا فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر، فإذا نظرنا لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل.

وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول). وبناء على ذلك فإن كل طرف يقارن مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي، وإن فكرة التبادل الاجتماعي توجد في جميع مجالات الحياة وليس العمل فقط.

ب- عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعاً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا (دّره، 2008، ص66).

فنظرية التبادل الاجتماعي تساهم في تفسير العدالة التنظيمية من خلال فكرة الأخذ والعطاء القائمة والمستمرة بين طرفي المعادلة التنظيمية (العامل والمنظمة) والعلاقة القائمة بينهما حيث يقدم الطرف الأول خدمة (أداء، جهد، وقت... الخ) يقابلها الطرف الثاني برد مقابل الخدمة (أجر، مكافئة، تعويض... الخ) وهي ما سمتها النظرية بعملية التبادل، وتحدث العدالة حسب هذه النظرية إذا تساوت عملية التبادل بين الطرفين (فرطاس، نحوي، 2018، ص359).

كما أن Blau يرى أن الثقة هي أساس تشكيل التبادل الاجتماعي، وهي بنية متعددة الأبعاد، تتضمن عوامل مثل التوقع أن الطرف الآخر سوف يتصرف بطريقة مرغوبة تهدف إلى تحقيق النفع العام والاعتماد على الطرف الآخر.

وهذا ما أشار إليه (الهنداوي، 2012، ص 163) "إلى أن نظرية التبادل الاجتماعي تفسر العدالة التنظيمية من قبل إدارة المنظمة كمقابل لقيام الموظفين بأعباء العمل وأداء واجباتهم فالثقة إذن متغير وسيط بين الطرفين لتلك العلاقة القائمة (عدالة المنظمة- أداء العاملين)" (فراح، 2018، ص 67).

ومن خلال ما تم عرضه في هذه النظرية يتبين للباحثة أن نظرية لبيتر بلاو ركز في نظريته التبادل الاجتماعي على مستوى البناء الاجتماعي فمن خلال الممارسات والتعامل اليومي تتضح المكانة الاجتماعية وتظهر الفوارق ويتحدد السلوك المعين للفرد فبلاو ينظر للحياة الاجتماعية على أنها سوق تفاوض كما أشار شبيلي (2020) وتتيح للفرد اختيار الأنسب له من بين عدة بدائل. فالموظف حسب هذه النظرية تتحدد العدالة عنده عن طريق عملية الأخذ والعطاء بين الطرفين، فالمقارنة تحصل نتيجة الأخذ والعطاء.

*نظرية الحرمان النسبي Relative Deprivation Theory:

"هي إحدى نظريات العدالة التوزيعية التي لاقت اهتماما كبيرا في مجال بحوث العدالة التنظيمية إذ تسعى إلى دراسة مايلي:

أ- مشاعر الفرد تجاه الحرمان الناتج عن مقارنة مكافآته مع مكافآت الفرد المرجعي المقارن.

ب- الآثار السلوكية لمشاعر الحرمان" (الدهبي، 2020، ص 69).

يعرف (Gurr) الحرمان بأنه "إدراك الناس الاختلاف بين توقعاتهم القيمية وقدراتهم (بين الطيب الذي يستحقونه وبين الواقع الذي يعيشونه)".

وقد وجد (Martin, 1984) أن نظرية الحرمان النسبي تبني على عناصر أساسية هي:

- التوزيع الموضوعي للنواتج

- اختيار مرجع مقارن (مثل الذي في نظرية المساواة).

- الإحساس بالحرمان (الزهيري، 2018، ص 108).

قرر "Martin" أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة (Adams 1963-1965) باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر، بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت (معمر، 2014، ص 83). ورغم ذلك فقد أشارت دراسة غروسبي (F.grosby 1984) إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث قام مارتن (Martin) بالتمييز بين نوعين أساسيين من أنواع الحرمان النسبي، وهما (غانم، 2015، ص 19):

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

ب- **الحرمان الجماعي**: حيث يعتمد هذا النوع من الحرمان على المقارنات بين الجماعات، ويتم التركيز في هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة، وذلك بالاعتماد على مؤشرات توزيعية مختلفة، كنسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة، وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقداته بشأن عدالة التوزيعات أو عدمها التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

ورد الفعل نتيجة الحرمان النسبي قد يتجه إلى الداخل (إلى الذات)، أو إلى الخارج (إلى المجتمع) وهناك شروط عديدة لحدوث الحرمان النسبي والتي أشارت إليها (الزهيري، 2018، ص 109):

- 1- أن الفرد يرغب في الحصول على شيء ما.
- 2- لا بد أن يرى الفرد أن شخصا آخر يمتلك هذا الشيء الذي يرغب في الحصول عليه.

3- شعور الفرد بأنه يستحق ذلك الشيء

4- فقدان الإحساس بالمسئولية في حالة الفشل في الحصول على هذا الشيء.

ومن خلال ما تم عرضه في هذه النظرية الحرمان النسبي نستخلص أنها قد تشاركت مع نظرية العدالة لأدمز وفق منظور قياس المدخلات والمخرجات بطريقة المقارنة ويدرك الموظفون العدالة نتيجة تساوى تلك المقارنة أو يشعرون بالحرمان نتيجة ظلم تلك المقارنة.

➤ مجالات العدالة التنظيمية:

لقد أجمع الباحثون والمختصون على تعدد المجالات التي تتجلى فيها العدالة التنظيمية بكل صورها، في حين يرى آخرون أنها غالباً ما تنحصر في المجالات التالية:

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

- التأكيد للعاملين على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين معدل ومستوى الأداء وبين الأجر والحافز.

- الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وعدم إعطائهم مبرر لترك العمل إلى جهات منافسة تمنحهم مزايا أفضل.

- استقطاب المتميزين في بنية المنظمة لتعويض المتسربين من المنظمة بما يضمن لها الاستمرارية ويجنبها الأزمات. هناك أسلوبين للترقية:

أ- ترقية على أساس الأقدمية: فالأقدم هو الأحق بالصعود في السلم الوظيفي.

ب- **ترقية على أساس الجدارة:** فالأكثر كفاءة سيكون أكثر إسهاما في تحقيق أهداف العمل. كما يمكن الجمع بين الأسلوبين بحيث يتم تطبيق أسلوب الأقدمية في الوظائف الدنيا، بينما الوظائف العليا تعتمد على أسلوب الجدارة (البدراي، 2010، ص39).

2- التدريب: يعرف بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة ويمكن بصفة عامة تحديد أهم أهداف عملية التدريب كمايلي:

- تنمية القدرات والمهارات اللازمة لأداء الوظائف التي يستغلونها في الفترة الحالية أو الوظائف التي يمكن أن يستغلونها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل.

- توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل وتهدف إلى تطوير معلوماته في مجالات متعددة مثل: الوظائف التي يستغلها الفرد حاليا وعلاقة تلك الوظائف بالوظائف الأخرى في المنظمة، وطبيعة المنظمة ونشاطها وتاريخها وثقافتها.

مما سبق يمكن الجزم أن تصميم وتنفيذ برامج التدريب يمكن أن يمثل مجالا مهما من مجالات سيادة العدالة التنظيمية أو غيابها، حيث قد تغيب هذه الأخيرة نتيجة الممارسات غير العادلة في مجال التدريب والتي يمكن أن تتضمن كل أو بعض المواقف التالية:

- التخلص المؤقت من العاملين غير المرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج تدريب لا يحتاجون إليها.

- اقتصار الاشتراك في البرامج المتميزة (السفر إلى الخارج لحضور دورة تدريبية مثلا) على عناصر معينة من أصحاب النفوذ داخل المنظمة.

- معاقبة المتدرب في حالة الرغبة في تطبيق بعض ما تعلمه في برامج التدريب المختلفة.

- اعتبار اجتياز برامج التدريب الشرط الوحيد أو شرطا أساسيا للترقية.

- عدم رغبة إدارة المنظمة في الاستفادة من المهارات أو المعارف التي اكتسبها الفرد من برنامج تدريبي معين (سلطان، 2016، ص ص 96-97).

3- المكافأة: ينتظر العامل نوعين من العوائد لقاء جهوده ودوره في الإنتاج، والوقت الذي يستقطعه لصالح المنظمة، تشمل عوائد ذات أثر تحفيزي مباشر كالأجر (الراتب) ويقابل ذلك الأجر السلبي ويتمثل في العقاب في صورة حسم من الراتب، في حين النوع الثاني من العوائد يتمثل في الارتفاع بقدرات العامل ومستواه الوظيفي، ويترتب عليها تحسن ملحوظ في العوائد ذات الأثر المباشر كزيادة نسبة الراتب بحيث أن كل مستوى وظيفي أعلى يقترن براتب أعلى، إذ يعتبر العائد وسيلة لتأمين وإشباع حاجات الإنسان للبقاء والسعادة.

يرى أحد الباحثين بأن "نظم المكافآت في منظمات القطاع الخاص ذات أفضلية عن تلك السائدة في المنظمات الحكومية، فالمنظمات الخاصة أكثر قدرة على إثابة العاملين فيها، كما أن المديرين بها لديهم مساحة أكبر من الحرية في مكافأة ذوي الأداء المرتفع، بعكس المنظمات الحكومية التي غالباً ما لا يملك الرئيس المباشر فيها إمكانية إثابة مرؤوسيه، نظراً لوجود نظم ولوائح عامة للمكافآت تحمها اعتبارات غير تقدير الرئيس المباشر" (البدراي، 2010، ص 41).

4- العقاب: إن تعارض الأهداف يمثل تحدياً لإدارة المنظمة لأنه يعيق الأداء فيؤدي إلى التأثير على إنتاجيتها، ولتلاقي ذلك لابد من حمل الموظف على الإذعان والطاعة باللجوء إلى اتخاذ إجراءات عقابية تجاه كل مخالف للتشريعات والقوانين وإلا تهادى الكثيرون في استغلال المنظمة واستهلاك طاقاتها.

وهناك الكثير من أساليب العقاب تتراوح من توجيه اللوم أو الخصم من الأجر إلى قرار إنها عقد العمل.

ويمكن للمرؤوسين تقبل نظام العقاب داخل المنظمة والتسليم بعدالة إجراءاته من خلال مايلي:(سلطان، 2016، ص 98).

- استناد العقاب إلى مبادئ وإجراءات عادلة.
 - اشتراط الثبات في نظام العقوبات.
 - أن لا توقع العقوبات على شخص ما دون الاستماع إلى مبرراته ودوافعه.
 - يشترط في تطبيق تلك العقوبات أن تطبق على جميع المخالفين دون تفرقة.
- ويتبين مما سبق أن هناك العديد من المجالات التي تستطيع من خلالها إدارة المؤسسة الإستشفائية ممارسة العدالة التنظيمية وذلك من خلال نظام الترقيّة العادل بالإعتماد على آليات ووسائل واضحة ومتفق عليها في الترقيّة، وكذا الحرص على الموضوعية في اختيار الأفراد الذين لا بد أن يستفيدوا من برامج التدريب المطبقة، إضافة إلى ضرورة إتباع نظام أجور وحوافز عادل بحيث تراعي المؤسسة في ذلك إمكانياتها المادية من جهة وكفاءة موظفيها من جهة أخرى، مع الاستعانة بنظام العقاب داخل المؤسسة وذلك لفرض النظام والحفاظ على نجاح المؤسسة ومعاقبة المخالفين دون تمييز.

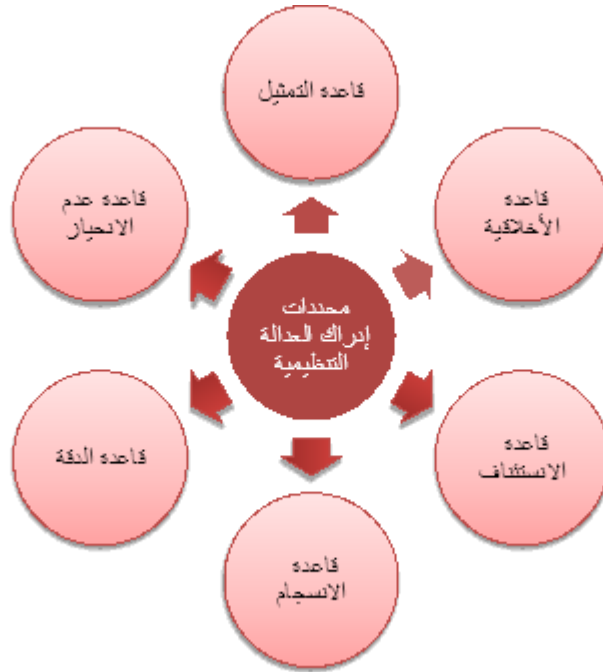
➤ محددات إدراك العدالة التنظيمية:

قد لا يدرك الموظفون في المؤسسة أن إدارتهم تمارس العدالة التنظيمية معهم لذا نرى أنه من الضروري أن توضح إدارة المؤسسة المكونات الهيكلية التي تشكل القالب الذهبي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية وذلك من خلال عرض الأسئلة التي تساعد على معرفة تواجد العدالة التنظيمية من عدمها، وهي كما أوردها الأسمرى(2014) في دراسته(غانم، 2015) على النحو التالي:

- 1- قاعدة الاستئناف: هل تسمح الإدارة للموظفين العاملين لديها بالاعتراض أو التعديل على قرارات صدرت، إذا كان ثمة ما يوجب هذا الاعتراض أو التعديل؟

- 2- قاعدة الأخلاقية: هل يتم توزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة؟
- 3- قاعدة التمثيل: هل تمثل القرارات الصادرة عن الإدارة وجهات نظر أصحاب العلاقة (الموظفين)؟
- 4- قاعدة عدم الانحياز: هل تتحاز الإدارة إلى المصلحة الشخصية في أثناء عملية اتخاذ القرار؟
- 5- قاعدة الدقة: هل تبني الإدارة قراراتها وفقا لمعلومات صحيحة ومثبة وسليمة؟
- 6- قاعدة الانسجام: هل تتسجم عملية إجراءات توزيع المكافآت والحوافز على جميع الموظفين وفي كل وقت؟

الشكل رقم (10) محددات إدراك العدالة التنظيمية

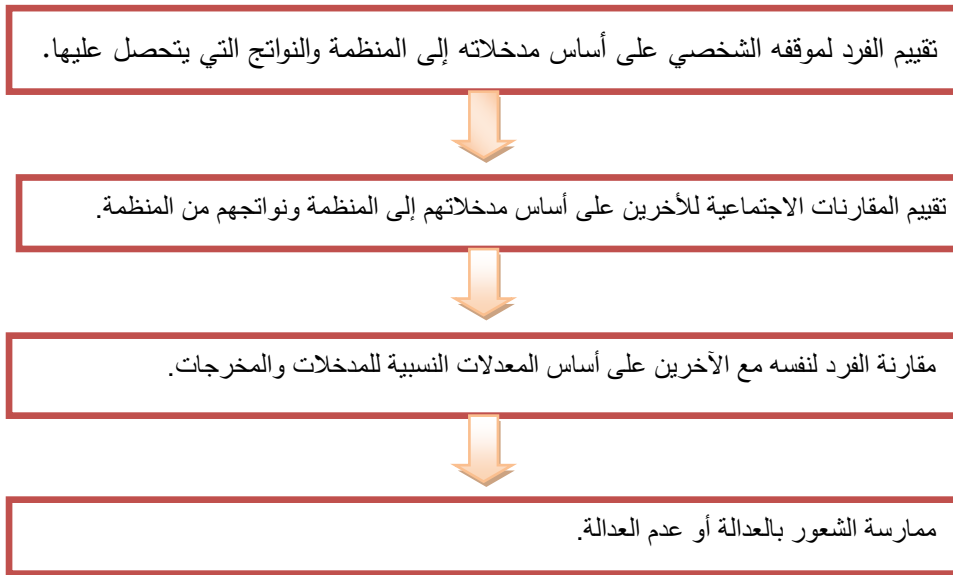


المصدر: من إعداد الباحثة

وفي ضوء هذه الإدراكات حيال العدالة التنظيمية، تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات الآتية:

- 1- كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت، فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على النوعية أم الكمية؟
- 2- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت، بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.
- 3- يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكاتهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدم الشعور بذلك (البشاشة، 2008، ص 436).

الشكل رقم (11) بناء إدراكات العدالة التنظيمية



المصدر: (البشاشة، 2008، ص 435)

➤ علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع موقفا تدرك فيه الأطراف المتنازعة وجود تعارض بينها، مما يدفعهم إلى القيام بسلوك معين لمواجهة. وفيما يتعلق بعلاقة الصراع بمتغير العدالة التنظيمية، فقد أكدت إدى الدراسات بوجود علاقة بينهما، حيث يؤدي عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين إلى الصراع بينهم (البدراي، 2010، ص 43).

فقد أشار زايد(2006) أن ما يحدث من تفاعل بين العاملين داخل المنظمة، يمكن أن يكون سببا في حدوث نوع من أنواع الصراع بينهم وقد يؤدي هذا الصراع إلى توليد إحساس بعدم عدالة المنظمة خاصة في الحالات التي يصل فيها بين الأفراد والجماعات التنظيمية إلى الحد الذي لا يمكن السيطرة عليه أو الاستفادة من جوانبه الايجابية، في حين أشارت دراسة ناصر قاسمي(2005) التي أكدت أن من أسباب الصراع داخل المنظمة هو: غياب العدالة في الرقابة، وتوزيع الحوافز، وتقسيم العمل، والعلاقات الإنسانية، إضافة إلى عدم تقدير الجهود، وكذا كثرة العمل والرقابة الرسمية وغير الرسمية، وكرد فعل يقوم الأفراد والجماعات بسلوكيات أهمها كثرة العطل المرضية، التأخر عن الدوام الرسمي، تأخر العمل، المواجهة المباشرة، كثرة التحويلات إلى جهات أخرى إضافة إلى عدم حضور الاجتماعات بسبب إثارته لأسباب الصراع(سلطان، 2016، ص104)

وكما أشارت دراسة(Awamlah, 2013) إلى أنه يمكن الاعتماد على العدالة التنظيمية في تفسير مستوى الصراع التنظيمي وقد وجدت أدلة قوية تشير إلى هشاشة العدالة التنظيمية في الإدارة الحكومية وارتفاع مستوى الصراع التنظيمي فيها(عربيات، 2014، ص89).

ويرى بعض الباحثين أن الصراع التنظيمي يعد من أهم العوامل المؤثرة على إدراك العدالة التنظيمية لأن التفاعل الذي يحدث بين العاملين داخل المنظمة يمكن أن يؤدي إلى نشوء نوع من الصراع فيما بينهم، مما قد يخلق تصورا لدى العاملين بغياب العدالة التنظيمية خاصة إذا زادت حدة الصراع إلى درجة يصعب معها السيطرة عليه والاستفادة منه(سلطان، 2016، ص103).

وبناء على ماتم عرضه من نتائج توصلت إليها دراسات حول موضوع العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي تظهر أنه توجد علاقة بين هذان المتغيران.

خلاصة:

يتضح مما سبق أن للعدالة التنظيمية المدركة دور مهم داخل المؤسسة خاصة بما يتعلق بأبعدها الثلاث (التوزيعية، والإجرائية، والعدالة التفاعلية) لما يخلفه من آثار ايجابية على المؤسسة والفرد، حيث تكمن أهميتها في ترسيخ نظام للأجور والمكافآت والرقابة، إضافة إلى محافظة المؤسسة على موردها البشري واستقطاب الكفاءات. وغيابها من شأنه أن يكون سببا في طفو بعض المظاهر والسلوكيات السلبية إلى السطح والتي من بينها نشوء الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة. وفي الأخير يمكن القول أن نقطة الانطلاق الحقيقية لفهم العدالة التنظيمية المدركة تكمن في الفهم الصحيح للمؤسسة وخصائصها، فإدراك العدالة التنظيمية ليس بالأمر السهل وعليه فإن تحقيقها بين الموظفين هو أحد التحديات التي تواجه مؤسسات اليوم وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية، ومن أجل تحقيقها لابد من إقناع الموظفين بأن أهدافهم الشخصية تتحقق كنتيجة لنجاح المؤسسة والتحسين من مستواها والتقليل من السلوكيات السلبية وتغييرها.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: إدارة الصراع التنظيمي وأساليبها.

تمهيد:

➤ ماهية الصراع التنظيمي

- 1- مفهوم الصراع
- 2- المصطلحات المتشابهة مع الصراع
- 3- تعريف الصراع التنظيمي
- 4- الصراع لتنظيمي في نظريات التنظيم

➤ ماهية إدارة الصراع التنظيمي

- 1- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي
- 2- أهمية إدارة الصراع التنظيمي
- 3- أهداف إدارة الصراع التنظيمي
- 4- مراحل عملية إدارة الصراع التنظيمي
- 5- أساليب إدارة الصراع التنظيمي
- 6- تخفيف حدة الصراع التنظيمي
- 7- إدارة الصراع التنظيمي عن طريق الاستئثار والعرض
- 8- علاقة العدالة التنظيمية بإدارة الصراع التنظيمي

➤ خلاصة

تمهيد:

تعد ظاهرة الصراعات في المؤسسات الحديثة من الظواهر السلوكية المهمة والمعقدة وشديدة التشابك والتي لا يمكن لمدير المؤسسة باعتباره قائد إداري إهمالها والتغافل عنها أو تأجيلها فالتعامل معها و إدارتها جزء لا يتجزأ من عمله الإداري باعتباره المسؤول الأول على المؤسسة وبما أن الصراع أمر ضروري ولا مفر منه في مختلف جوانب حياة المؤسسة سواء ما كان يتعلق بأفرادها أو الجماعات العمل أو المؤسسة ككل، فالصراع التنظيمي من بين أحد تفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بغية تحقيق أهدافه، ولهذا لا بد من إدارة المؤسسة مواجهته وتكييفه لصالح المؤسسة وأهدافها. فمهمة التعامل مع الصراعات تعد من أهم معوقات العمل لدى المديرين فإذا لم يتم اختيار الأسلوب المناسب لإدارتها فإنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها بدلا من استثمار هذا الجهد والوقت في أنشطة منتجة وتشتت جهود الموظفين بعيدا عن مسار تحقيق الأهداف وتثبط المعنويات والعزائم وتضعف روح الفريق بين العاملين وعليه ينبغي اتخاذ الإجراءات المناسبة لإدارة تلك الصراعات داخل المؤسسة باستخدام أساليب مختلفة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل وهو التعرف على إدارة الصراع وأساليبه.

ولكن قبل التعرض لمختلف الأساليب المستخدمة في إدارة تلك الصراعات سيتم أولا التطرق إلى ماهية الصراع التنظيمي، ثم توضيح ماهية إدارة الصراع التنظيمي وأهميتها وأهدافها، وكذا التعرف على مراحل إدارة الصراع التنظيمي، وأساليبه، ومحاولة التعرف على طرق التخفيف من حدته، وطريقة استثارة الصراع عند غيابه بالمستوى الذي يخدم المؤسسة وأهدافها، لنصل في الأخير إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي.

ماهية الصراع التنظيمي:

قبل التطرق للصراع التنظيمي لابد من التعرف على الصراع أولاً وما المقصود به.

1- مفهوم الصراع:

إن الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية. وهو أحد المعطيات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات كالتعاون والتنافس وغيره، ونظراً لاختلاف الأفراد في استعداداتهم وميولهم ورغباتهم وتوجهاتهم، واختلاف الجماعات في قيمهم واتجاهاتهم، ونظراً لأن التفاعل الاجتماعي يتطلب وجود شبكة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد، وأن طبيعة المنظمات تستدعي التغيير والتطوير المستمر، وأن الصراعات غالباً ما ترافق التغيير والتطوير، فإنه يمكن القول أن الصراع جزء من الوضع الطبيعي لأي منظمة من منظمات المجتمع (أبو سنينه، البياتي، 2014، ص102).

ففي المفهوم البشري يُعتبر الصراع ليس سيئاً ولا جيداً أو خاطئاً أو صحيحاً إن المشاركين هم من يحددون المعنى ويعطون تعريفاً له، ويحدد الناس نتائج موقف الصراع من خلال مشاعرهم ومعتقداتهم وقيمهم تجاه الأشخاص المعنيين.

ولقد عرف الصراع على أنه "مشكلة يجب حلها بدلاً من كونه موقفاً يجب التحكم فيه في السلوكيات" (Paluku Kazimoto, 2013, p17).

وقد زعم بوتنام وبول (1987) أن وصف الصراع يجب أن يُنظر إليه بشكل أساسي من منظور التفاعل بين الأشخاص، فالأفراد أو المجموعات غير متوافقة ولكن متطلبات العمل تدفعهم إلى التنسيق مع بعضهم البعض، وبالتالي توضيح وجود الترابط المتبادل.

ومع ذلك فإن عدم التوافق بسبب أسباب شخصية أو عاطفية أو اجتماعية يؤدي إلى تكرار الصراع بشكل متكرر، كما استكشف الباحثون الحديثون هذا المفهوم، حيث

حددوا وجود صراع نتيجة للتأثيرات الشخصية والبيئية على أعضاء المجموعة (Bensalam, Mokaddem , Adnani 2022, p1347).

فكلمة الصراع تعود في أصلها إلى الكلمة اللاتينية Conflict التي تعني التخاصم معا باستخدام القوة وتدل على التباعد والتنافر وعدم الاتفاق بين فردين أو عدد من الأفراد مع إدراكهم بأن لديهم اهتمامات متباينة (أبو سنييه، البياتي، 2014، ص102).

ولقد تطرق كل من تيشيتيش وبوسكرة ورمضان (2020) إلى تعريف الصراع لغة ففي المنجد في اللغة العربية ترد كلمة "الصراع" ومعناها "الليل والنهار"، وهما كلمتان متضادتان.

أما في اللغة الإنجليزية يعرفه قاموس أكسفورد المحيط "إنجليزي-عربي" على أنه "القتال والعراك والنزاع والاختلاف".

ويعرفها قاموس الشامل لمصطلحات العلوم الاجتماعية "إنجليزي - عربي" على أنه "سعي غير مباشر نحو أهداف محددة ومشاركة بالقضاء على الخصم أو إضعافه، وعملية تنقصها المبادئ التعاونية".

أما في اللغة الفرنسية فيعرفه قاموس القاموس "فرنسي-عربي" بأنه "التنازع" (تيشتيش، بوسكرة، رمضان، 2020).

وتذكر (العسولي، 2011، ص 19) أن القرآن الكريم قد تحدث في أكثر من موضع عن الصراع، ولكن كلمة الصراع لم تذكر صراحة في القرآن الكريم بل جاءت بمفردها، وهي كالتالي (سالم، 2013):

ذكر الصراع بمعنى الخلاف حيث قال الله عز وجل: ﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ

أُمَّةً وَاحِدَةً ۗ وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ﴾ [هود: 118]

1. وذكر الصراع بمعنى التنازع في قوله تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾ [النساء: 59]

وليس هناك تحديدا دقيقا لمفهوم الصراع، إذ نجد هناك ارتباط بين مفهوم الصراع وغيره من المفاهيم الأخرى. فالصراع (Conflict) قد يترادف في معناه النزاع أو التعارض حيث إنها مفاهيم تعبر عن حالة التوتر سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو الجماعة.

فرؤية الدهان للصراع أنه "حالة من النزاع أو الخصام أو الخلاف تنشأ بين أطراف العلاقة، أو هو نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت" (النمر، 1994، ص 47) يورد الدهان مفاهيم قريبة من الصراع والتي تمثلت في النزاع، الخصام، الخلاف، الضغط ولكن لم يوضح الفوارق بينها.

ويذهب آخرون إلى أنه عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أن الطرف الآخر يعيق أهدافه مما يخلق لديه شعورا بالإحباط ويقوده إلى تفسير طبيعة الموقف ومقاصد الطرف الآخر وبالتالي على سلوك معين قد ينهي الصراع" (مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ص 187).

ويعرف ليكرت الصراع بأنه "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ولذا ينشأ الصراع" (العوامة، رجب، 2019، ص 387).

أما مارش وسايمون (1958) فأشارا للصراع على أنه "انهيار في الآليات القياسية لصنع القرار، بحيث يواجه الفرد أو المجموعة صعوبة في اختيار بديل".

ويعرفه تيديشي وآخرون (1973) الصراع بأنه "حالة تفاعلية تكون فيها سلوكيات أو أهداف أحد الأطراف غير متوافقة إلى حد ما مع سلوكيات أو أهداف أحد الأطراف أو الأطراف الأخرى" (Yousfi, Boussalem, 2021, p571).

وأضاف الطجم والسواط (2003) بأنه "وسيلة للتعبير عن التوتر والتأزم بمظاهر مختلفة من السلوك تشكل مجموعها مظاهر الصراع" (الجعافرة، 2013، ص1665).

الجدول رقم (06) بعض تعريفات للصراع

"أن الصراع أحد أشكال التنافس بين طرفان أو أكثر نتيجة أهداف غير متوافقة	Boulding (1962).
"عملية تفاعلية تتجلى في عدم التوافق أو الخلاف أو التناظر داخل أو بين الكيانات الاجتماعية (الفرد أو المجموعة أو المنظمة)".	رحيم (2000)
"أنه العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً أو يوشك على ذلك في شيء ما يهتم به الطرف الأول"	Robbins(2001)
"علاقة إجتماعية ينطلق فيها الفاعل من نية تنفيذ الإدارة الذاتية، مع وجود مقاومة من الشريك أو الشركاء"	ماكس فيبير (2001)
"النزاع والتعارض والمنافسة والضغط الناتجين بسبب الصدمات الاجتماعية، ويدخل ضمن علاقات الصراع كل العلاقات بين مجموع الأفراد التي تضمن أهدافاً مختلفة لا يمكن توحيدها".	دارندورف
"اختلاف بين فرد أو عدة أفراد حول واحد أو أكثر من النقاط (أهداف، قيم، مصالح، مناهج، أدوار، مكانة)، مما يتسبب في ظهور علاقات متعارضة".	Barabel and Meiri(2006)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد على ما جاء في الدراسات.

فمن خلال التعريفات السابقة للصراع نلاحظ منهم من ركز على جانب التعارض بين الأفراد المتصارعين حول أهدافهم وطريقة تحقيقها، ومنهم من ركز على أسباب ظهور الصراع.

وتركز أغلب مفاهيم الصراع في مضمونها على جانب معين من الجوانب التالية(عباس، 2013، ص 140):

الظروف والأسباب المؤدية إلى السلوك الصراعي مثل: تعارض الأهداف، تهديد المصالح والمكتسبات.

المشاعر والحالات العاطفية التي تسيطر على أطراف الصراع كالضغط، التوتر، القلق، الحقد و العدا.

إدراك الأفراد أو معرفتهم بوجود مواقف صراعية.

مظاهر السلوك الصراعي نفسه والذي يتراوح بين المقاومة السلبية وبين الاعتداء الصريح.

ولقد حدد كل من فيتشر (Fitcher, 1958) وخان وبولدينج (Khan, Boulding, 1964) عددا من

الخصائص التي يتسم بها الصراع في النقاط الآتية:(النمر، 1994، ص 49)

• إنه يتضمن موقف طرفين متنازعين أو أكثر.

• إنه يتضمن وعي وإدراك كل طرف للآخر.

• إنه يتضمن إلحاق الضرر بأحد الأطراف.

إن نتائج الصراع لا تكون معلومة لأي طرف من أطراف النزاع إلا عند انتهائه.

وفي الأخير يتضح لنا أن الصراع حالة طبيعية حتمية في حياة الأفراد ناشئة عن اختلاف في وجهات النظر وتعارض الأطراف حول أهداف أو المعتقدات والأفكار والمصالح والقيم كما أن الصراع يرتبط بالعديد من المفردات المشابهة له والتي سنتطرق لها بهدف تبيان الفرق.

المصطلحات المشابهة للصراع:

- النزاع:

لقد قدم "ابن منظور" تمييزاً بين الصراع والنزاع في معجمه "لسان العرب"، إذ يرى أن بأن التنازل هو التخاصم، وتنازع القوم اختصموا وبنيهم نزاعة، أما الصراع والمصارعة فيدلان على المجابهة الحادة حيث على واحد أن يصارع الآخر (بن صفية، 2015، ص37) ويعرف النزاع في دوائر المصادر اللغوية بأنه "إعطاء أسباب أو حقائق لتأييد أو معارضة شيء ما أو أنه " المناقشة" أو المجادلة أو السجال حول شيء ما أو بخصوصه". كذلك يدور النزاع حول أو على أو مع شيء ما، خاصة عندما يكون النزاع غاضباً وممتداً لفترات طويلة، كما يعرف النزاع أيضاً أنه "جدال أو شجار يكون بصفة خاصة ذات طبيعة رسمية بين جماعة أو منظمة وبين جماعة أو منظمة أخرى" (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 19) وبمقارنة مفهوم النزاع بمفهوم الصراع يتضح أن "المفهوم الأول يشير إلى درجة أقل حدة وأقل شمولاً في الاختلافات عن الثاني" (بن صفية، 2015، ص37)

يشير هريو (2017) أن الأدبيات اللغوية أن النزاع والصراع يحمل معنى واحد، إلا أن الاختلاف يبدو لنا في استعمال المصطلح باختلاف التخصصات العلمية، ففي علم النفس وعلم الاجتماع يستخدمون أكثر مصطلح الصراع بينما في العلوم القانونية والسياسية والإدارية يستخدمون مصطلح النزاع (هريو، 2017، ص65).

- العنف:

يختلف مفهوم العنف والحرب، فالأخير وإن مثلت إحدى صور الأول، إلا أنه - العنف - مفهوم له شموله وخصوصيته عن مفهوم الحرب، فمن جانب يعد إحداث الضرر أو إلحاق الأذى أو استغلال الموارد، كلها تعد أهدافاً أساسية للطرف المعني من أجل تحقيق أهدافه.

كما أن مفهوم العنف هنا لا يقتصر على الجانب العضوى فقط، حيث قد يمتد إلى المجالات العاطفية والنفسية. ومن جانب آخر، فإن العنف باعتباره متميزا عن الحدة أو الكثافة التي تميز الصراع فإنه يشير إلى اختيار وسائل تنفيذ الصراع أكثر من إشارته إلى درجة التورط من قبل المشاركين، أما كثافة الصراع أو حدته يتتوعان بشكل مستقل عن بعضهما البعض، فكلما كانت أطراف الصراع أكثر اندماجا في المجتمع أو الجماعة، كلما قل احتمال أن الصراع بينهما عنيفا، في حين أنه كلما ازدادت وكبرت درجة الاندماج، كلما ارتفع احتمال أن تختار الأطراف المتصارعة أسلحة تؤدي بشكل دائم إلى تهديد الروابط المشتركة بينها (كافي، 2015، ص 20-21).

- المشكلة (Problem):

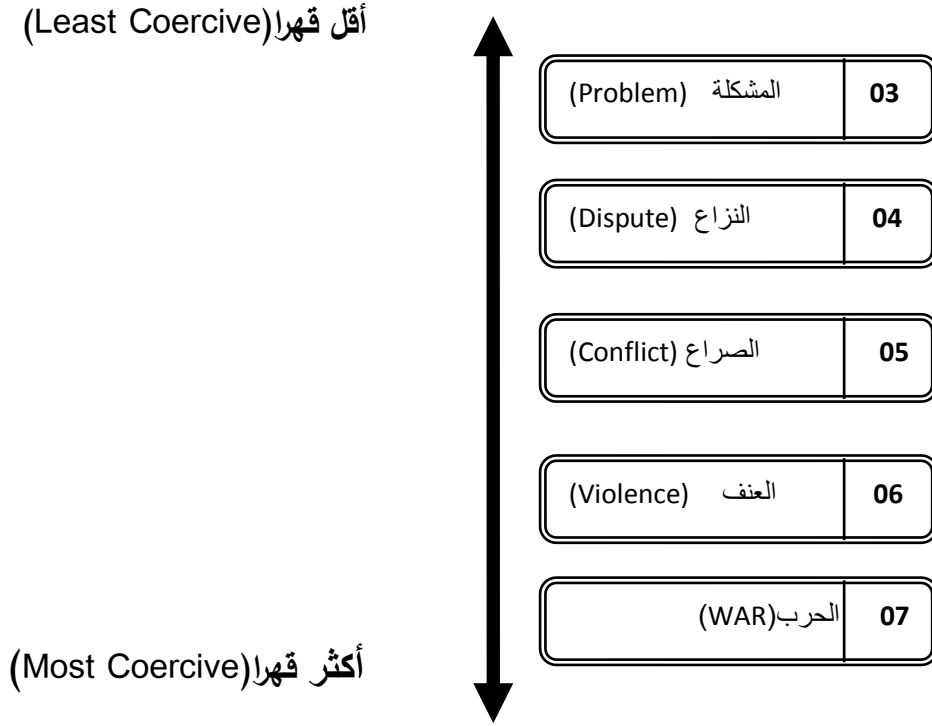
هي عائق أو مانع يحول دون تحقيق الهدف، ويحدث حالة من عدم التوازن وقد

تؤدي إلى حدوث أزمة ما لم يتم حله (حمدي، 2019، ص 89).

- الحرب (WAR):

تعد الحرب أكثر صور العنف ذيوعا وشهرة في الصراعات الدولية، وهي أقصى صور الصراع عنفا وأكثرها وضوحا. كما أنها وقد تورطت فعلا في الحرب، تصبح أولويتها الأولى متمثلة في الإضرار بمصادر قوة الخصم، والسعي إلى تدميرها بما يحقق هدفها في الانتصار أو عدم الخسارة (كافي، 2015).

الشكل رقم (12): ترتيب المصطلحات المشابهة للصراع من أقل قهر إلى أكثر قهراً:



المصدر: كافي، 2015، ص24 (بتصرف الباحثة)

2- تعريف الصراع التنظيمي:

يزعم أوان وأنجوم (2015) أن بيئة العمل السلبية التي لا تعزز حل النزاعات يمكن أن تؤدي إلى سلوكيات سيئة للموظفين وأداء وظيفي رديء، كما أن النزاعات غير المدارة تعزز التواصل غير السليم والسلوك السيئ بين الموظفين.

فالسلك السيئ من جانب أحد الموظفين لديه القدرة على التأثير على معنويات الموظفين بشكل عام، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، ووفقاً لدانا (2000) فإن "الصراع ليس مجرد إزعاج، إنه يكلف المال ويمكن حساب هذه التكاليف من حيث الوقت الضائع والقرارات السيئة والموظفين المفقودين".

وفي صناعة الرعاية الصحية، يمكن أن تتأثر صحة المرضى وحتى حياتهم بالصراعات غير المدارة (Awan. Saeed, 2015, p88).

ومن خلال مراجعة الأدبيات كان للباحثين وجهات نظر مختلفة تجاه الصراع.

عرف الصريفي(2008) الصراع التنظيمي بأنه "نتيجة جانبية للتغيير ويمكن الاستفادة منه، ووضعه تحت سيطرة المنظمة، وكما يمكن أن يكون هادفا وفعالا وسبيلا إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة".

وهذا ما ذهب إليه (Wright & Neo, 1996) أن الصراع هو "حقيقة قائمة في المنظمات وعنصر أساس في التغيير، ومصدرا لزيادة دافعية الإنسان نحو الإبداع وغيابه يعد ظاهرة غير صحية"(الحيث، عبد العال، 2017، د.ص).

أما القريوتي(2003) فينظر للصراع التنظيمي على أنه "إرباك أو تعطيل للعمل والوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار "(الجعافرة، 2013، ص1665).

ولقد عرفه (1971) WILLIEMO على أنه "سلوك تنظيمي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة على المصادر النادرة أو بسبب الاختلاف حول طرق التسيير".

كما يرى القريوتي(2008) بأن الصراع التنظيمي هو "القيام بعمل مقصود من طرف سواء كان فردا أو جماعة للتأثير سلبا على طرف آخر بهدف منعه من تحقيق أهدافه، والعمل على إعاقة انجازاته وإحباط مصالحه وتثنيه عليها"(سلامة، حماد، 2019، ص608).

ويعرف حصه محمد صادق(1994) الصراع التنظيمي على أنه "حالة من الاستياء أو عدم الرضا يشعر بها الفرد أو الجماعة العاملة ناتجة عن تصادم المصالح أو الأهداف أو الحاجات أو القيم.... ويتم التعبير عن هذه الحالة بعدة أشكال: الشكاوي، التمرد وعدم التعاون، التهديد بترك العمل، التقصير في أداء الواجبات، الخلاف مع الزملاء، الإضراب وغيرها، مما يستلزم اتخاذ إجراء معين كالمساومة، التسوسة، التهدة، تشكيل

لجان التحقيق وغيرها يتناسب مع كل حالة على حدى" (منقوري، لواتي، رجم، 2022، ص81).

ولا يرتبط الصراع التنظيمي بالضرورة بالاختلافات في إدراك الغايات. فيمكن أن يحدث أيضاً عندما يتقاسم الأشخاص نفس إدراك الأهداف مع وجود خلاف يتعلق بالوسائل. وقد حظيت الأسس النظرية المتعلقة بالصراع وأصله بقدر كبير من الاهتمام من منظور الغايات، فحسب (جين، 1997) افترض أن هذا قد لا يكون الحل في كل موقف حيث من المرجح أن ينشأ الصراع التنظيمي من الخلاف المتعلق بوسائل إدارة العمل. وإن تصنيفه على أساس الوسائل مقابل الغايات هو أحد الأساليب المستخدمة بشكل شائع لتلخيص الظاهرة. ومع ذلك هناك أيضاً مسببات أخرى للصراع يجب أخذها بعين الاعتبار (Mokaddem , Adnani , Bensalam, 2022, p1347).

وقد تعددت أيضاً آراء الباحثين والكتاب للصراع التنظيمي وسنقوم من خلال جدول رقم (07) إلى إدراج مجموعة من المفاهيم التي تم الإشارة لها في الدراسات السابقة:

جدول رقم (07) يوضح تعريفات الصراع التنظيمي

"أن الصراع هو حقيقة قائمة في المنظمات وعنصرا أساسيا في التغيير ومصدرا لزيادة دافعية الإنسان نحو الإبداع وغيابه يعتبر ظاهرة غير صحية".	(1996)Wright & Neo
"أن الصراع هو وجود اختلاف في المصالح والتطلعات بين أطراف الصراع لا يمكن تحقيقها بصورة متزامنة".	(1981)Mitchell
"المعارضة المفتوحة بين الفاعلين أو مجموعات الاجتماعية، وتتراوح أشكال الصراع من تقديم عريضة أو الإضراب والتظاهر إلى الإساءة اللفظية والجسدية". "هو نتيجة جانبية للتغير، وأنه من الممكن الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة".	(2009)Lebaron كلي
"إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضررا بمصالحه الأساسية".	غرينبرغ وبارون

تتعلق التعريفات التي أبرزها الباحثون بتصنيف الصراع التنظيمي حيث تجد أن بعضها قيد مفهوم الصراع وفقاً لنوع النتائج التي يوفره، بحيث تجدر الإشارة إلى أن هناك أنواعاً أخرى من الصراع، بما في ذلك الصراعات بين الأشخاص، وداخل الأشخاص، وبين المجموعات، وبين المنظمات فمن الواضح أيضاً أن الصراع قد يكون بناءاً يمكن أن يوفر نتائج وظيفية أخرى مثل تحسين عملية اتخاذ القرار على عكس

النوع المدمر من الصراع الذي يمكن أن يسبب مشاكل في التواصل (, Boutamine , Benlaharche, 2024) وسيتم من خلال الجدول عرض عواقب الصراع التنظيمي.

الجدول رقم(08): عواقب الصراع التنظيمي:

الصراع المدمر	الصراع البناء
يقلل من قدرة المؤسسة على الحركة والتآزر	الصراع البناء يحسن من حيوية المؤسسة
يؤثر سلبا على صحة الموظفين	يزيد من قدرة المؤسسة على الابتكار والإبداع
يهدر الموارد	يجعل التغيير التنظيمي أسهل
يسبب انخفاض إنتاجية المؤسسة وقدرتها	يعزز الالتزام التنظيمي والأداء
يؤدي إلى زيادة الجشع داخل المؤسسة	يشجع تطوير شخصيات الموظفين

المصدر: (Mouna Boutamine , Sarah Benlaharche, 2024,p155)

فمن الواضح أيضاً أن الصراع البناء يمكن أن يوفر نتائج وظيفية أخرى مثل تحسين عملية اتخاذ القرار، ويقوي صلة بين الموظفين والإدارة وهذا ما يساعد ويسهل من عمل إدارة المؤسسة وتطويرها، على عكس النوع المدمر من الصراع الذي يمكن أن يسبب مشاكل في التواصل، ونفور الموظفين من الإدارة ورؤساء العمل وخلق جو ومناخ تنظيمي يسوده التوتر، ويمكن أن يكون الصراع إيجابياً وسلبياً وهذا راجع إلى كيفية التعامل معه، وهذا ما أشار إليه كل من AYANDELE, OGOSI, ANDEM, ZIBIGHA(2022) أن الدراسات زعمت أن الصراع له تأثيران رئيسيان على الأداء التنظيمي: التأثيرات الإيجابية والسلبية، وعلى الرغم من أن الصراع يُنظر إليه غالباً

على أنه سلبي، إلا أنه لديه القدرة على تحسين أداء الشركات من خلال تعزيز الإبداع والإنتاجية التنظيمية (AYANDELE, OGOSI, ANDEM, ZIBIGHA, 2022, p35)

وهذا ما أشار إليه فريحات واللوزي والشاهي(2009) أن هناك آثار إيجابية وأخرى سلبية للصراع التنظيمي، فمن أبرز الآثار الإيجابية تحفيز الإبداع والابتكار وزيادة الاهتمامات وزيادة الحماس للعمل وتحسين نوعية القرارات المتخذة، وتحسين نوعية الأداء الوظيفي، والعمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل، وإبداء الرأي وطرح وجهات النظر أمام الآخرين، أما الآثار السلبية فمن أبرزها: تدني مستوى الرضا الوظيفي، وتدني الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل، وارتفاع مستوى دوران العاملين، وتركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية، وظهور جو من عدم الثقة والشك بين الأفراد، وانخفاض في مستوى الأداء التنظيمي، وعدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها(مجلة كلية التربية، 2017، ص 188). والشكل التالي يوضح آثار الصراع التنظيمي.

الشكل رقم (13): آثار الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة.

وفي الأخير يمكن القول أن الصراع التنظيمي يؤدي إلى نتائج وآثار إيجابية على أداء الموظف والمؤسسة ككل، وعلى هذا الأساس لا بد أن يكون مدير المؤسسة ماهراً في مراقبة وملاحظة حالات الصراع جيداً حتى لا يؤدي إلى نتائج وآثار عكسية.

4_ الصراع التنظيمي في نظريات التنظيم:

لقد اختلفت وجهات النظر حول الصراع التنظيمي، وكذا نظرة المدارس الكبرى حول هذه الظاهرة المتواجدة بجميع المؤسسات مهما اختلف طابعها، حيث يراها البعض على أنها ظاهرة سلبية وجب مجابته والتخلص منها نهائياً، ويرأها آخرون على أنها أمر طبيعي وأنها تحدث في جميع المؤسسات، فيما يراها البقية على أنها ظاهرة صحية ووجب تواجدها داخل المؤسسة. وفيما يلي استعراض لأهم أفكار ووجهات نظر هذه المدارس:

أ- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):

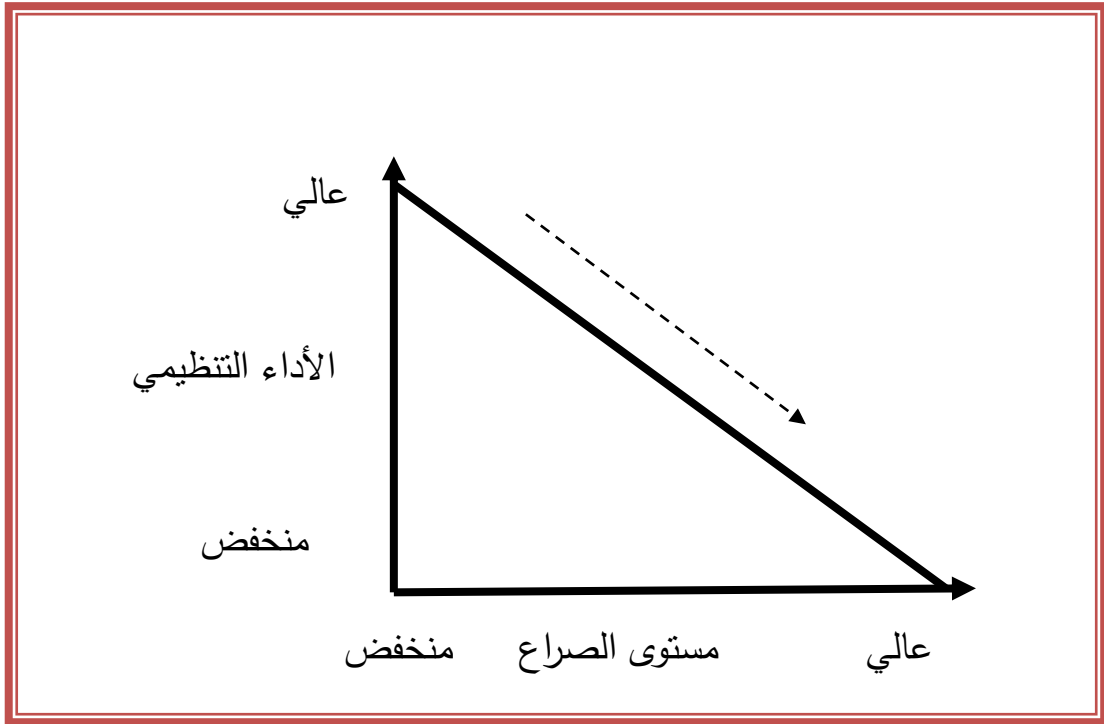
ظهرت المدرسة الكلاسيكية في النصف الأول من القرن العشرين، حيث أنها لا تعترف بالإنسان كقوة أساسية تقود العمل وتوجهه نحو الإنتاج الأكفأ، وترى أن الصراع التنظيمي بكل أشكاله شيء ضار وهو سلوك يدل على عدم رشد العاملين، وينتج عنه ردود أفعال سلبية وضارة بالمنظمة لذلك يجب محاربتة، والعمل على إزالته لأنه مرض تنظيمي، كما أنه يجزئ مدارك الأفراد وسلوكياتهم بدلا من تعبئتها لتحقيق أهداف المنظمة (عبد الفتاح، 2016، ص 50) لذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء على ظاهرة الصراع أو على الأقل تجنبها وعدم الحديث عنها وتجاهلها، فالصراع التنظيمي حسب هذه المدرسة بمختلف أنواعه وأشكاله ضار ولا يخلف إلا الدمار والعنف والتي تعود نتائجه بالسلب على المؤسسة وهدمها.

ويمكن إرجاع النظرة الكلاسيكية للصراع التنظيمي إلى افتراضات حركة الإدارة العلمية "لتايلور" بحيث ذهب إلى أنه مادام العمال يتقاضون أجورهم بصورة علمية وفق مبدأ الحركة والزمن، أن هناك فائض في الأرباح يتوزعون بين أطراف العملية الانتاجية فلا داعي إذن للصراع، فالحركة العلمية هي آلية من آليات الضبط والاستغلال وبالتالي أي صراع هة تهديد لمصالح الطبقة المسيطرة، ومنه يجب القضاء عليه بكل الوسائل (صلاح، 2018، ص ص 43-44).

وتقوم النظرة التقليدية على الافتراضات التالية:

- "يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
 - يحدث الصراع عادة بين أشخاص معينين.
 - يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.
 - إذا حدث الصراع، فالحل هو التجاهل" (خميس، 2013، ص 30).
- ويفترض هذا الاتجاه بأن الأداء التنظيمي قد ينخفض بمعدل ثابت مع زيادة الصراع، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (14): وجهة النظر التقليدية للصراع التنظيمي



المصدر: اللوح، 2008، ص 18 (بتصرف الباحثة)

نلاحظ من خلال الشكل التالي أن الأداء التنظيمي ينخفض داخل المؤسسة كلما زاد مستوى الصراع التنظيمي، وهذا ما يبرر وجهة نظر المدرسة الكلاسيكية للصراع واعتباره ظاهرة سلبية وغير مريحة ويجب تجنب الوصول إليه كما يجب تجاهله والقضاء عليها وعدم الحديث عنه.

ب- المدرسة السلوكية (الإنسانية):

وقد سادت النظرية السلوكية للصراع في الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي، ويؤكد أصحاب هذه النظرية على أن كل النظم ومن خلال طبيعة بنيتها يوجد فيها الصراع. وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخفياً أو شراً من الشرور بل قد يشكل إمكانية قوة وإيجابية في أداء الجماعة.

فهذه النظرية تتفق في وجود الصراع وتعتبر إمكانية أن يعود بالفائدة على أداء الجماعة. ولكن على الرغم من قبول السلوكيين للصراع على أنه أمر لا مفر منه، إلا تناولهم له يشبه إلى حد ما أصحاب النظرية التقليدية للصراع الذي يقوم على أساس

محاولة حل الصراع وإنهائه وعدم تشجيع حدوثه (مرزوق، 2011، ص22). فهذه المدرسة ترى أن "الصراع ظاهرة طبيعية وحتمية، وتصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أية منظمة، وأنه لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً بل قد يعود بالفائدة على أداء الجماعة أحياناً، وتنادي النظرية إلى ضرورة حل الصراع وإنهائه وعد تشجيع حدوثه" (رزيق، يحيوي، 2018، ص255).

ج- المدرسة التفاعلية (الحديثة):

يرى أصحاب المدرسة الحديثة أن الصراع ليس سلبياً في المنظمات فقط، بل له جوانب إيجابية ذات فائدة للتنظيم ومن ثم فإنه ليس من صالح التنظيم أن يقضى نهائياً على الصراعات فيه ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين التاليتين:

أ- إذا زاد مستوى الصراع على مستوى المحدد ومرغوب فيه من واجبات الإدارة التدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب.

ب- في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فإنه من واجب الإدارة تنشيط الصراع والارتقاء به إلى أن يصل به على المستوى المطلوب (غربي، بن عامر، 2013، ص78).

فهذه النظرية ترى أن وجود الصراع في المنظمات أمر لا بد منه، ذلك أن الأفراد والجماعات داخل النظام الاجتماعي يعتمد بعضهم على بعض كما أن البيئة التي يجد فيها الصراع دائمة التغيير، مما يجعل من الصراع أمر حتمي لا يمكن تجنبه، بل أنه إذا ما حدث بالقدر المناسب فإنه يدفع بالمنظمة نحو درجة أفضل من الكفاءة (رزيق، يحيوي، 2018، ص256).

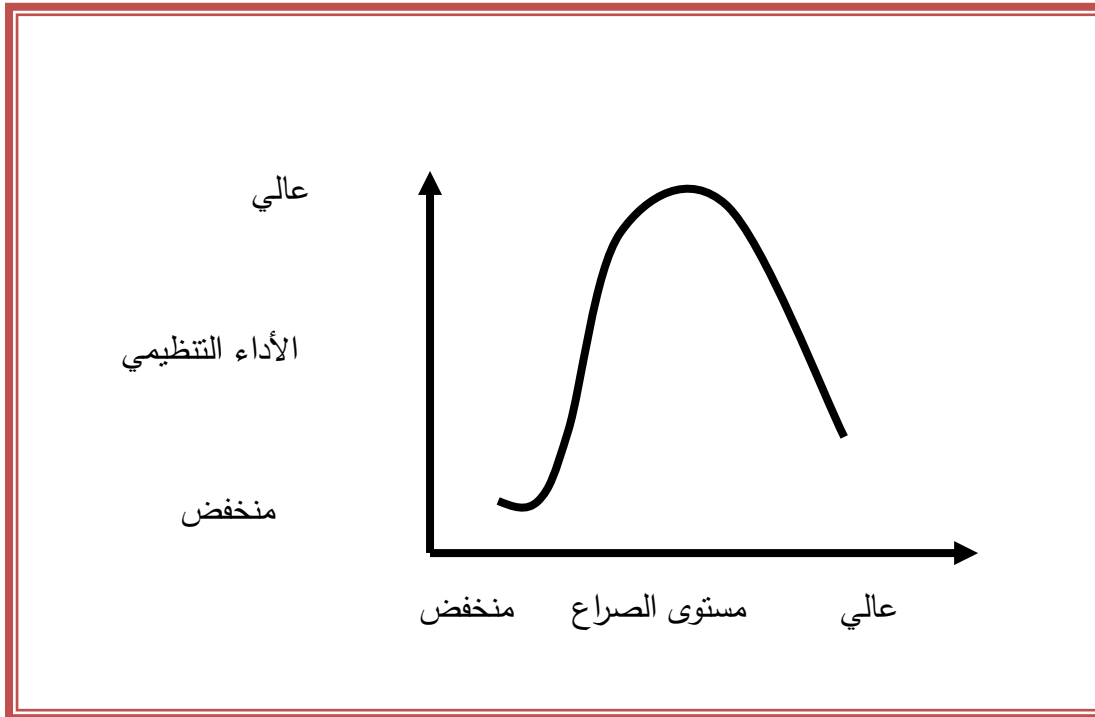
وتتميز هذه النظرية بالواقعية والايجابية فهي ترى في الصراع أمراً حتمياً لا يمكن تجنبه، ولكن الاختلاف هو في النظر إليه على أنه حيادي ويمكن أن يكون سلبياً أو إيجابياً وفقاً لنمط التعامل معه وإدارته.

فالإدارة الهادفة من منظور أصحاب هذا الاتجاه ينبغي أن تسعى دوماً للإبقاء على الصراع في إطاره المرغوب، فإذا زاد أو أنخفض عن المستوى المرغوب وجب على الإدارة أن تسعر مستواه عند المستوى الذي يبقيه قائماً لكن تحت السيطرة ويغذى باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

وفي هذا السياق، أكد كيلي (Kelly) على أن الصراع نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة وإدارتها (يوسفي، هدار، ص 77_78).

وهناك من يخلط بين الصراع والمنافسة ففي المنافسة وعلى الرغم من وجود أهداف متناقضة للأفراد أو الجماعات إلا أن هذه الأطراف لا تتدخل في بعضها البعض وهي تحاول تحقيق أهدافها، وفي المقابل فإن الأفراد أو الجماعات المتصارعة تتدخل في بعضها البعض وهي تحاول تحقيق أهدافها وبكلمات أخرى فإن الفارق بين المنافسة والصراع كالفارق بين السباق والشجار (مؤمن، 2008، ص 16).

الشكل رقم (15): وجهة النظر الحالية للصراع التنظيمي



المصدر: اللوح، 2008، ص 31 (بتصرف الباحثة)

ومن خلال ما تم عرضه والتطرق إليه ومعرفة وجهة نظر كل مدرسة من المدارس للصراع التنظيمي على حدى سنقوم بوضع ملخص لردود الفعل تجاه الصراع والتي تتبناها المدارس الفكرية في الجدول التالي:

جدول رقم(09): ردود الفعل اتجاه الصراع حسب المدارس الفكرية

المدارس الفكرية	ردود الفعل
التقليدية	الصراع غير ضروري فمن الضروري ايقاف الصراع في الحال باعتباره غريب ودخيل. الصراع مخيف فمن الضروري ازالة كل أشكال الصراع. الصراع مدمر ومؤذي فهو يعتبر ضار. الصراع هو فشل شخصي فلا بد من رفض تواجده وتقاديه وعدم التعامل معه.
السلوكية	يظهر الصراع طبيعيا في المنظمة ولكن ضرورة التحرك بسرعة لإنهاء الصراع. الصراع متوقع فهو يعتبر ضار/مفيد. يمكن أن يكون الصراع إيجابي ومحتمل، بحيث يكون نتيجة للتنافس. يمكن أن يكون الصراع مؤذي ومدمر وعلى هذا الأساس لابد من معالجته.
التفاعلية	الصراع محتوم حدوثه في المنظمات وضروري ويعتبر محرك للإبداع. يعتبر مفيد/وضار ويجب إدارة الصراع لتعظيم إيجابياته. تشجيع الصراع أحيانا ومعرفة طريقة الاستفادة منه. فممك أن يقود إلى التطور. الصراع ضروري للفاعلية التنظيمي فلا بد من إدارة الصراع لتقليل سلبياته.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما تم عرضه

وفي الأخير يتضح لنا أن النظرة إلى الصراع تغيرت مع مرور الوقت من نظرة سلبية إلى نظرة إيجابية تعتبره أمرا طبيعيا، وهذا التغيير كما يقول روبز، تمثل في إبدال مصطلح حل الصراع بمصطلح إدارة الصراع، فالمصطلح الأول كان يستخدم في السابق عندما كان ينظر إلى الصراع بأنه مرض واخلل في المؤسسة يجب التخلص منه أما المصطلح الثاني فيتم استخدامه في الوقت الحالي، حيث تغيرت النظرة إلى الصراع، وتم اعتباره خاصية طبيعية في المؤسسات البشرية(طوالبة، 2008، ص63).

➤ ماهية إدارة الصراع التنظيمي:

بدأ استخدام مفهوم إدارة الصراع التنظيمي جليا في كتابات الإدارة خلال العقود الماضية عاكسا الاهتمام المتزايد من قبل إدارة المنظمة بالصراعات التنظيمية وآثارها على كفاءة الأداء الكلي للمنظمة، فبعدما كان يستخدم تعبير القضاء على الصراع أو منع الصراع (Conflict Preventing) أصبح يستخدم تعبير إدارة الصراع (Conflict Management)(بن ناصر، 2008، ص68) ولقد حدث هذا التغيير عندما رأى رواد الفكر الإداري الحديث الصراع على أنه شيء محتوم على المؤسسات ويتعذر اجتنابه، وأن غياب الصراع داخل المؤسسة يسبب لها حالة من الركود ويسبب انهيارا لها، وهذا أيضا يعود على وجود الصراع التنظيمي في المؤسسات بدرجة عليا فهنا يصبح أيضا ضار بالمؤسسة واستمرارها، أما تواجد الصراع بالقدر المعتدل في المؤسسة فهو المطلوب.

فإدارة المؤسسة تلعب دورها في تحجيم حدة الصراع التنظيمي والتعامل معه لتكييفه لخدمة المؤسسة مما يعزز قدرتها الايجابية على إدارة الصراع التنظيمي وتوجيهه إيجابيا يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

"وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك

عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم" (الفقعاوي، 2017، ص 20).

وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية:

1. تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه:

من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي، التعرف على أسباب الصراع الحقيقية، وذلك من أجل معالجتها بشكلٍ حذري، ومن الخطأ أن تُحاول الإدارة أن تُهدئ الصراع دون معالجة حقيقة للأسباب، لأنه سينشأ من جديد (اللوحي، 2008، ص 51).

2. التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة:

وهذا يتجلى من خلال القيام بجمع كل الأفكار المتواجدة لدى كل أطراف الصراع وإحداث مقارنة بينها للوصول إلى أفكار جديدة تشمل أغلب الأفكار المسجلة وتخدم كل الأطراف وكذا المنظمة وهذا أفضل من اختيار طرف دون الآخر واعتمادها فهذه الطريقة تحقق الرضا لجميع الاطراف دون نصرة طرف على الآخر والقضاء على الآخر والقضاء على كل المشاعر السلبية التي خلقها الصراع وفكرة الربح والخسارة (شتوح، 2016، ص 105).

3. التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع:

إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع، لأنها لا تُعالج أسباب الصراع (بوعطيط، 2016، ص 162).

4. محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد:

من الضروري استغلال توتر الافراد وتوجيهه باتجاه ايجابي إنتاجي إبداعي ابتكاري وعدم تركه يتفاقم لأنه سيدمر الفرد والجماعة ومن ثم التنظيم فالفرد أهم عنصر بالمنظمة، كما أن الإنتاجية لديه ترتبط بشكل كبير بالحالة التي يكون عليها والإدارة

السليمة للصراع تهتم به وتوجهه حتى لا يحدث الانفجار بتخطي التوتر للحد المعقول (شتوح، 2016، ص105)

وترى الباحثة أنه لا بد على إدارة الصراع التنظيمي أن تدير الصراع بشكل فعال وتضمن معالجته، من خلال التعرف على الأسباب الحقيقية وراء تواجده، ومعالجتها بدل محاولة التغافل عنها، فلا بد من استخدام أفضل الأفكار التي تخدم أطراف الصراع داخل المؤسسة، وهذا من أجل الخروج بالحلول التي تكون حقيقة وغير مؤقتة لأن هذا النوع من الحلول لا يخدم حل الصراع أبداً.

وعلى هذا الأساس فإدارة الصراع التنظيمي ليست بالأمر السهل والعشوائي وإنما لا بد من التخطيط لها، "فالتخطيط لإدارة الصراع التنظيمي وتحويله من صراع عشوائي إلى صراع مخطط له يحدث إبداعاً وتطوراً، وطفرة تنظيمية في المنظمات بمعنى أن يمتلك المدير المهارة الإدارية للتخطيط للصراع التنظيمي، الأمر الذي يحول الصراع من ظاهرة طبيعية إلى صراع استراتيجي مخطط له" (مؤمن خلف، 2008، ص ص 55-56).

ونلاحظ في بعض المنظمات استخدام أساليب غير صحيحة وغير صحية في معالجة وإدارة الصراع التنظيمي وهي حسب ديوتش أربعة (شتوح، 2016، ص106):

- تجنب الصراع
- حل النزاع السابق لأوانه
- المبالغة في التدخل في إدارة النزاع
- اتخاذ موقف متصلب

فموضوع إدارة الصراع التنظيمي يعتبر من أصعب الموضوعات خاصة عند الانتقال من الحديث عنها بشكل نظري للمعالجة الميدانية العملية.

"لذا فإنه من الأمور الهامة التي يجب اعتبارها عند التعامل مع الصراع، ضرورة البحث عن بدائل لإدارته، ومن ثم دراسة المواقف الأكثر مناسبة وملائمة لكل من هذه

البدائل التي يمكن أن تحقق فيها أقصى كفاية، بحيث لاتعالج فقط المشاكل الحرجة - مصدر الصراع- ولكن أيضا وفي الوقت نفسه تحافظ على النظام وتقويه وتجعله أقدر على الاستمرار والإبداع"(صلاح، 2018، ص53).

1- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

يشتمل مفهوم إدارة الصراع التنظيمي على(السعدون، 2013، ص22):

أ- العمل على زيادة مستوى الصراع الإيجابي في التنظيم الذي يتسم بالجمود والخمول وذلك بهدف توليد أفكار جديدة وحث الأفراد لتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

ب- العمل على تخفيف الصراع إذا كان فوق المستوى المرغوب فيه لتنمية التعاون بين أعضاء التنظيم والحد من حالات العداء بينهم وتخفيف التوتر وضغوط العمل.

عرفا كاز ولويبر (Lawyer & Katz) "إدارة الصراع بأنها الطريقة المتخذة لتسهيل النواتج الإيجابية أو على الأقل الخروج بنتائج مقبولة لموقف الصراع".

ولقد عرف شلابي إدارة الصراع بأنها "عملية التحكم في الصراع الوظيفي واستثارته ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي والعمل على تخفيفه عند ظهوره" (السعدون، 2013، ص ص 22-23).

ونستنتج من خلال ما سبق أن الصراع في الحقيقة لا يؤدي إلى نتائج سلبية دائما، بل قد يؤدي ويتولد عنه نتائج ايجابية أيضا، بحيث نجد هناك نوعان من الصراع: **الصراع غير الوظيفي** أو الضار فهو لا يخدم أغراض المنظمة ولا يحقق أهدافها، فهو يعمل على تقليل الاتصالات الناجحة ووضع العراقيل في طريقها.

بينما **الصراع الوظيفي** هو الذي يخدم أغراض المنظمة ويقدم نتائج إيجابية لصالحها، فهو يزيد مستوى طاقة الفرد أو المجموعة، سواء في الأفعال أو الأقوال، ويرتبط ذلك بزيادة الإنتاج وزيادة الأفكار الإبداعية لغرض أداء الأعمال بشكل أحسن(حنظل،

2007، ص38)، وهذا الأخير الذي يجب على المؤسسة إدارته والتعامل معه ليصبح الصراع ذا أثر إيجابي وداعم للمؤسسة.

ولقد عرف كل من Chanya Apipalakula & Dawruang Kummoon (2017) إدارة الصراع على أنها "الطريقة التي تتعامل بها المنظمات والأفراد مع المظالم أو النزاعات من أجل إيجاد بديل وسطي لزيادة الحل، والعمل نحو الإجماع وتقديم التزام حقيقي باتخاذ القرار" (2015, p85) Olukayode Longe. ومن خلال ما جاء في الدراسات السابقة سنضع بعض التعريفات لإدارة الصراع التنظيمي في الجدول التالي.

جدول رقم(10): بعض التعريفات لإدارة الصراع التنظيمي

"العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه"	Robbins(2001)
"القدرة على حل الصراعات واحتوائها بصورة مناسبة وتعاونية من خلال اتخاذ بعض الإجراءات والأساليب السلمية الآمنة".	حسين، حسين(2007)
"العملية التي تبدأ بتشخيص الفرد للأسباب التي تقف وراء موضوع الصراع بحيث ينتهي به الأمر لتطبيق الأسلوب المناسب لتوصل إلى حل مناسب لموقف الصراع".	البناء(2008)
"التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع وحل الصراع المدمر".	قطيشات ليلي عبد الحميد(2006)

ومن خلال ما سبق تعرف الباحثة إدارة الصراع التنظيمي على أنها "تلك الأساليب والإجراءات التي يعتمدها الموظف للتعامل مع الصراع ومواجهة المشاكل التي تعيق عمله بهدف حل الصراع واستثماره بقدر الامكان بدلا من القضاء عليه نهائيا".

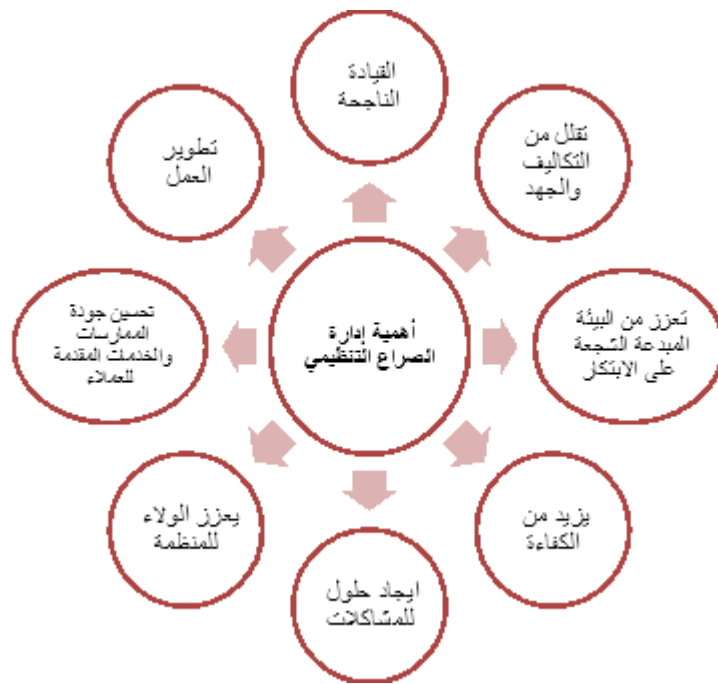
2- أهمية إدارة الصراع التنظيمي وأهدافها:

أكدت العديد من الدراسات التي أجريت على المنظمات بأن إدارة الصراعات التنظيمية لها من الأهمية ما لأية وظيفة إدارية أخرى، وقد اعتبر المديرون أن قضاء 20% من وقتهم لإدارة الصراعات في منظماتهم أمر طبيعي وضروري ولا يعد ذلك وقتاً ضائعاً أو مبالغ فيه (بن ناصر، 2008، ص 69). وهنا يتضح لنا أن إدارة الصراع التنظيمي وحلها لصراع ذات أهمية كأي وظيفة إدارية أخرى رئيسية كالخطيط، والتنظيم، والاتصال. ولكن التقليل من الصراعات التنظيمية يعد ضرورة ملحة أيضاً فهناك عدة طرق تمنع وقوع الصراعات التنظيمية في العمل ومن أهمها ما يلي:

- الاعتراف بوجود الاختلافات بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بالقيم والإدراك والتوقعات وتقبل هذه الاختلافات.
 - الصراحة مع النفس والآخرين.
 - تخصيص وقت وجهد كافيين لمعرفة العاملين في بيئة العمل لضمان فهمهم السليم.
 - على المدير بأن لا يفترض تلقائياً بصواب رأيه وخطأ الآخرين.
 - الإصغاء باهتمام إلى ما يقوله الآخرون.
 - توفير أجواء مناسبة حتى يتمكن أفراد المنظمة من التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم.
 - الاستفادة من مواقف الصراع التي جرى إدارته بنجاح وإيجاد الحلول والمعالجات للمشاكل التي نتجت عنه (السعدون، 2013، ص 23).
- وتكمن أهمية إدارة الصراع التنظيمي في:
- الحصول على التغيير والتطوير والتقدم.
 - تنمية إدارة فريق العمل.
 - المساعدة في معرفة وتفهم الاختلافات في قيم وثقافة الأفراد والمؤسسات.

- إدارة الصراع التنظيمي تساعد المؤسسة على تحقيق درجة عالية من الفعالية.
 - إدارة الصراع التنظيمي لها أهمية بالغة لاسيما إن تم اختيار الأساليب المناسبة فيها، كما ولها فوائد متعددة وآثار إيجابية ولقد أشار (السعدون، 2013) إلى هذه الأهمية بحيث تمثلت في:
 - القيادة الناجحة.
 - تطوير العمل الجماعي.
 - تحسين جودة الممارسات والخدمات المقدمة للعملاء.
 - يعزز الولاء للمنظمة ويقلل من التكاليف.
 - تزيد من الكفاءة.
 - تعزز البيئة المبدعة المشجعة على الابتكار في العمل، وإيجاد حلول للمشكلات.
- والشكل التالي يوضح أهمية إدارة الصراع التنظيمي

الشكل رقم(16): أهمية إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة.

3- أهداف إدارة الصراع التنظيمي:

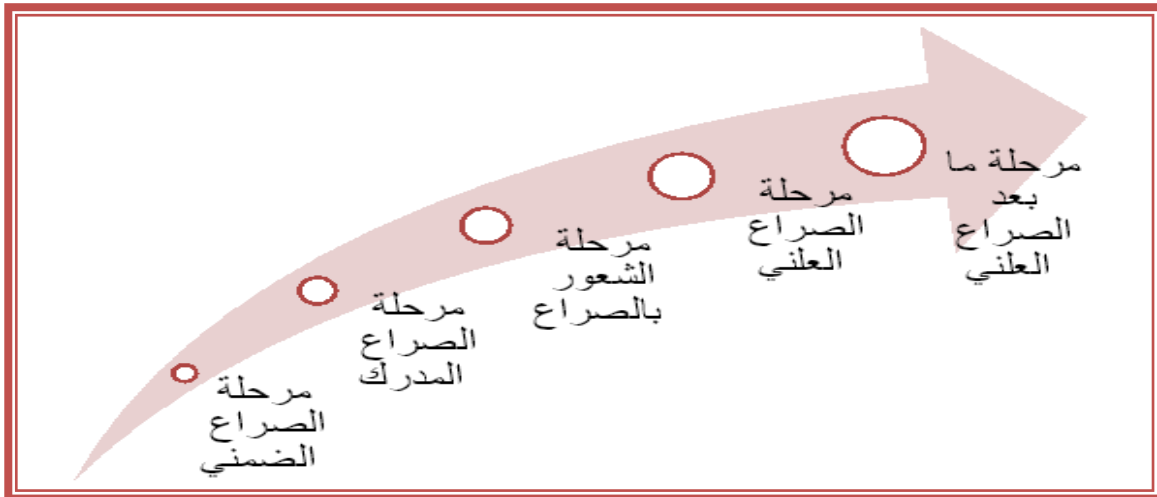
ومن بين الأهداف الرئيسية لإدارة الصراع في المنظمات المعاصرة هو تعزيز التعلم التنظيمي الذي ينطوي على اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتفسير المعلومات، والحفظ التنظيمي (أي الحفاظ على المعلومات للوصول إليها واستخدامها في المستقبل)، وهذا يمكن أعضاء المنظمة من المشاركة بشكل جماعي في عملية تشخيص المشاكل والتدخل فيها، ويعرّف أرجيريس وشون (Argyris and schon, 1996) التعلم بأنه "الكشف عن الخطأ وتصحيحه" (M. Afzalur Rahim, 2002, p212). والتعلم الفردي ضروري، لكنه لا يمثل شرطاً مناسباً للتعلم التنظيمي لأنه يجب أن تكون هناك عمليات وهياكل لنقل ما يتعلمه الأفراد إلى الجماعة (Kenan Spaho, 2013, p112).

4- مراحل عملية إدارة الصراع التنظيمي:

إن تواجد الصراع التنظيمي يكون قد عبر على شكل مراحل وهذا ما تم ذكره في العديد من الدراسات ومتفق عليه عند جميع الباحثين ولقد تمثلت هذه المراحل في (مرحلة الصراع الخفي، مرحلة إدراك الصراع، مرحلة الشعور بالصراع، مرحلة الصراع الظاهر، مرحلة ما بعد الصراع).

والشكل الموالي سيوضح مراحل الصراع التنظيمي

الشكل رقم (17): مراحل الصراع التنظيمي:



المصدر: من إعداد الباحثة

فمرحلة الصراع الضمني (الصراع الخفي، الكامن) تتضمن الظروف والشروط التي ينشأ منها الصراع نتيجة عدم إدراك الأفراد به التي تتعلق بالاعتمادية بين الجماعات أو الأفراد، تباين الأهداف، وتنافس على الموارد، تليها مرحلة الصراع المدرك (إدراك الصراع) التي تتضمن بدء أفراد المنظمة بإدراك وملاحظة وجود صراع ووعي بأن هناك تهديد لنظم قيمة معينة، فيتخذ كل طرف موقف معين بناء على معلومات غير دقيقة وكافية، ويأتي بعدها مرحلة الشعور بالصراع التي تتضمن تبلور الصراع، فينشأ نوع من القلق والتوتر بين الأفراد والذي قد يشجع الصراع، وبعدها مرحلة الصراع العلني (الصراع الظاهر) حيث يتخلل التصريح العلني والتفاعلي مع الصراع، فيعبر كل طرف عن الصراع كالمشاحنات العلنية، الانسحاب، والمناقشة، ففي هذه المرحلة يتم ممارسة السلوك الصراعى بين الأطراف المتنازعة، وأخيرا تأتي مرحلة ما بعد الصراع العلني التي تتضمن التفاعل بين موقف الصراع والسلوك الذي تم التفاعل معه، حيث تبدأ في هذه المرحلة إدارة الصراع ويمكن أن ينتج عنه نتائج مرضية أو غير مرضية، وذلك تبعا لكيفية إدارة الصراع والتعامل معه، حيث يتم التعامل مع الصراع إما بالإيجاب أو بالكبت (أبو عمر، رفاء الرمحي، 2021، ص195، 196).

وإدارة الصراع التنظيمي عبارة عن عملية هامة تمر بعدة مراحل ولقد طور رحيم Rahim نموذج لعملية إدارة الصراع التنظيمي بفاعلية ولقد تمثل في أربع مراحل تطرق إليها (سلامنة، 2011) و(الفقاوي، 2017) وهي كالتالي:

• المرحلة الأولى: مرحلة التشخيص:

وهي الخطوة الأولى والقاعدة الأساسية لإدارة الصراع التنظيمي بالشكل الذي يسمح بتحقيق كفاءة وفعالية هذه العملية المهمة وتتطلب هذه المرحلة الوقوف على:

أ- مستوى الصراع التنظيمي، نوعه، حجمه والأطراف المعنيون به.

ب- المرحلة التي وصل إليها الصراع.

ج- حجم الصراع وشدته.

د- أسباب الصراع.

هـ- النتائج المحتملة سواء ايجابية كانت أم سلبية.

ففي هذه المرحلة يتم جمع المعلومات والبيانات حتى يتم تصنيفها وتحليلها من خلال الملاحظة والمقابلات المعمقة مع الأفراد، فنتيجة التشخيص مهمة لمعرفة هل هناك حاجة للتدخل أم لا، نوع التدخل المطلوب، التوقيت المناسب للتدخل، كما أن التدخل من دون تشخيص يرفع احتمال الفشل في عملية إدارة الصراع التنظيمي إلى أعلى المستويات، فقد طور مجال الإدارة حلولاً للعديد من المشاكل، لكنه أهمل التحقيق في عملية التعرف على المشكلة وتطويرها، ويتطلب إيجاد المشكلة أو التعرف عليها التشخيص المناسب للمشاكل، وهي الخطوة التي يتم إهمالها في العديد من المنظمات المعاصرة. ونتيجة لذلك، غالباً ما يتم التوصية بالتدخلات دون فهم صحيح لطبيعة المشكلة (المشاكل) ويمكن أن يؤدي هذا إلى نتائج غير فعالة (M. Afzalur Rahim, 2002, p232).

• المرحلة الثانية: مرحلة التدخل:

تلجأ الإدارة إلى التدخل عندما يزيد أو يقل الصراع عن المستوى المطلوب ويتم باستعمال أحد الأسلوبين التاليين أو كلاهما معا:

أ- **العمليات الإنسانية:** ويعرف أيضا بالأسلوب السلوكي ويتم التدخل وفق هذا الأسلوب على مستوى نمط القيادة، نمط اتخاذ القرارات والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة، من اتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد والجماعات وتعليمهم سبل إدارة الصراع وطرق مجابتهها وتفعيل الاتصال بما يضمن كفاءة وفعالية هذه العملية.

ب- **البنية التقنية:** ويعرف أيضا بالأسلوب الهيكلي ويقصد به إعادة ترتيب الأنشطة وتصنيف الوظائف، تجديد الآلات والمعدات والموارد، تحديث بنية الهيكل التنظيمي. فبعد تشخيص الصراع والتعرف عليه وعلى أسباب تواجده، تلجأ الإدارة إلى التدخل لمعرفة مستوى الصراع لنصل إلى المرحلة الثالثة من مراحل الصراع التنظيمي والمتمثلة في الصراع.

● المرحلة الثالثة: مرحلة الصراع:

وهي مرحلة مواجهة الصراع من خلال معرفة حجم الصراع وشدته. لأنه يجب أن يشير التشخيص السليم إلى ما إذا كانت هناك حاجة للتدخل ونوع التدخل المطلوب. وقد يكون التدخل ضرورياً إذا كان هناك الكثير من الصراع، أو القليل جداً أو الكثير جداً من الصراع، أو إذا لم يتعامل أعضاء المنظمة مع صراعهم بشكل فعال (M. P225, Afzalur Rahim, 200).

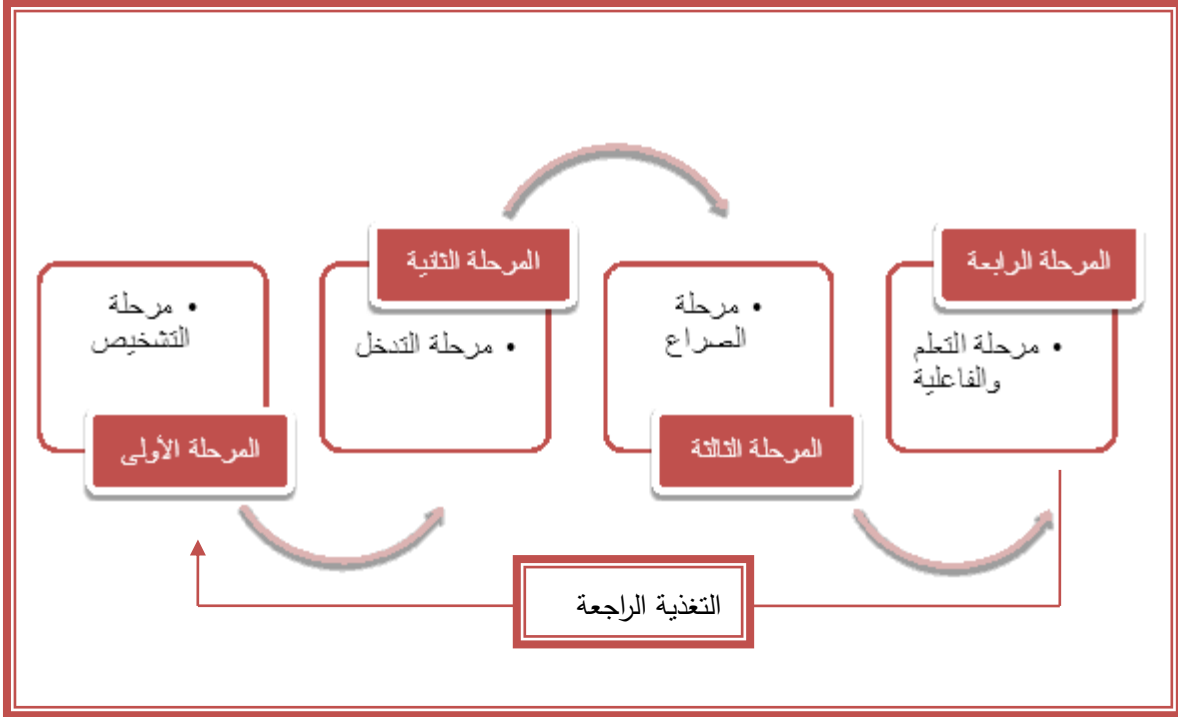
في هذه المرحلة تتم مواجهة الصراع بعد التعرف على شدته قصد التقليل منه إن كان أعلى من المستوى المطلوب أو استثارته إن كان أقل من المستوى المرغوب، للمحافظة على مستوى معتدل من الصراع في المنظمة، باستخدام مجموعة من إستراتيجيات وأساليب إدارة الصراع.

● المرحلة الرابعة: مرحلة التعلم والفاعلية:

من أجل تحقيق الفاعلية المرجوة للمنظمة لابد أن يتمتع قائد المنظمة بعقلية منفتحة، وأن يكون قادر على تأثير في المرؤوسين، وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات بتفكير النقد البناء، والابتعاد عن الحلول النمطية والتقليدية، التي تتسم بالجمود، فالهدف من التدخل يتعدى التقليل من حدة الصراعات أو جعلها في المستويات المقبولة إلى زيادة الفعالية التنظيمية والتعلم التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار لتجاوز العقبات والمشاكل، بالتالي الاستفادة من التغذية الراجعة في تقويم وتعديل العمليات وتحقيق مزيدا من الفعالية والتعلم التنظيمي.

ويمكن تلخيص نموذج رحيم (Rahim) لعملية إدارة الصراع التنظيمي في الشكل التالي:

شكل رقم (18): يمثل مراحل إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة

ولقد تطرقت قهوجي أيضا في دراسة لها عن عرض مفصل لبعض العمليات والخطوات التي يتم إتباعها أثناء إدارة الصراع التنظيمي بغرض أن تكون تلك العمليات مرشدا ودليلا يساعد على التوصل إلى أفضل برنامج لإدارة الصراعات التي تحدث بين كافة الأطراف المختلفة داخل المنظمة (قهوجي، 2015):

أولا: التخطيط:

ينصب التخطيط على الإعداد لكيفية التعامل مع الصراعات عند حدوثها، حيث يقوم أطراف الصراع بإعطاء أنفسهم فرصة للهدوء واستبيان ماذا سيحدث وتحديد ما الذي يريدون حدوثه، وما يتوقعون حدوثه من الأطراف و الأفراد الآخرين، وغالبا ما تشتمل عملية التخطيط لإدارة الصراع على بعض الخطوات الهامة.

ثانياً: المناقشة:

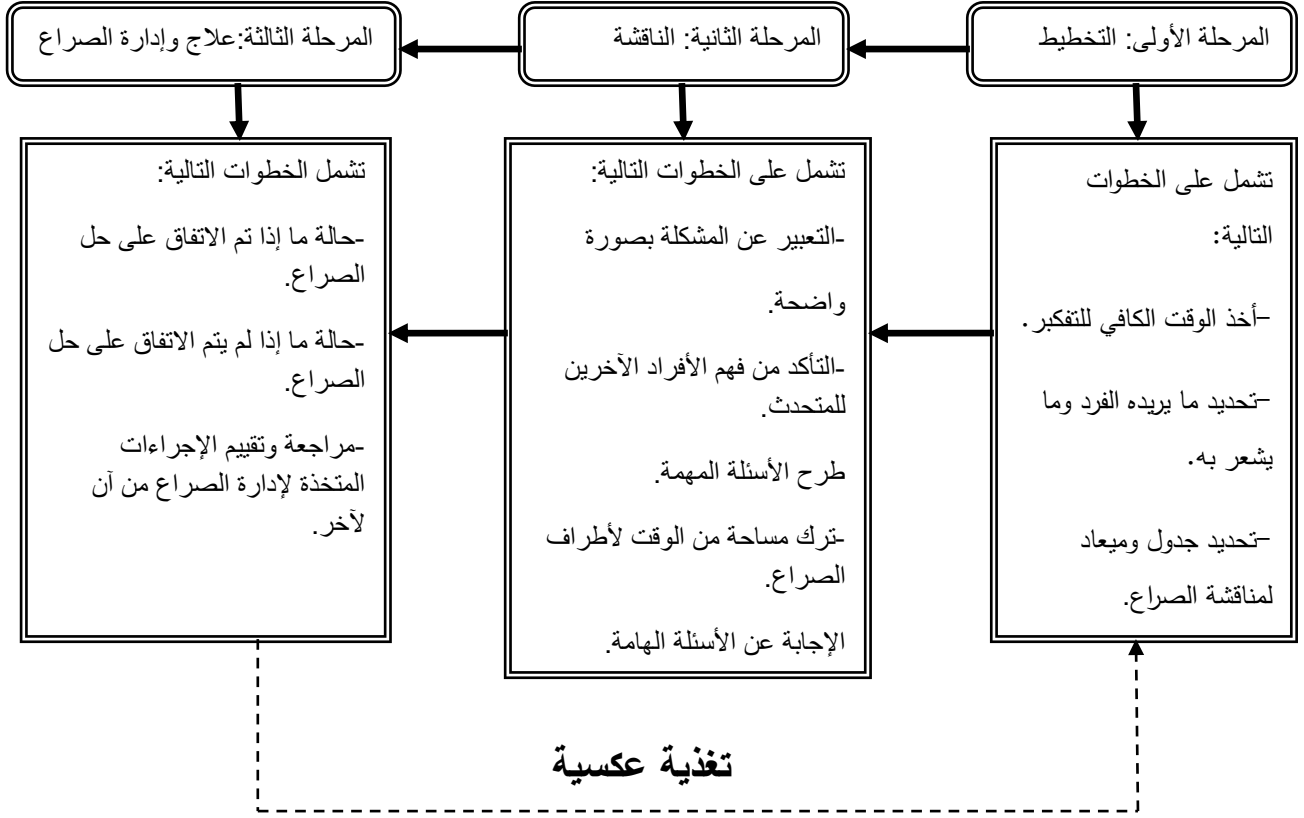
حينما ينتهي أطراف الصراع وإدارة المنظمة من مرحلة التخطيط لإدارة الصراع ينتقلون إلى مرحلة بدء المناقشات بينهم حول مشاكل الصراع، وتعتبر المناقشة جزءا ليس سهلا من أجزاء عملية إدارة الصراع، وذلك لأن الفرد غالبا ما يكون جزء من أفعاله صحيحا وجزء منها غير ذلك، ولذلك تقع على عاتق إدارة المنظمة مسؤولية الحفاظ على استمرارية جلسات المناقشة حول موضوع الصراع، وإشعار أطراف الصراع بالراحة والرضا عن الفعاليات التي قاموا بها، وتتطوي تلك المرحلة على مجموعة أخرى من الخطوات الفرعية.

ثالثاً: علاج وإدارة الصراع:

لكي تتم عملية إدارة الصراع بنجاح يجب أن تكون لها نهاية وخاتمة، حيث إن كل خطوة مترتبة على الأخرى، لذلك يجب توزيع الوقت على إجراءات إدارة الصراع بمعنى أنه لا يمكن إدارة كافة المشاكل وحلها في وقت واحد، ولكن حل بعضها يتم في وقت ويؤجل بعضها الآخر إلى وقت لاحق، ومهما كان من أمر فإن عملية حل الصراع هي الخطوة النهائية من خطوات علاج الصراع التنظيمي.

ويمكن تلخيص مراحل إدارة الصراع التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (19): مراحل وخطوات إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: قهواجي، 2015، ص33(بتصرف الباحثة)

من خلال ما تم عرضه يتضح أن مراحل إدارة الصراع التنظيمي ما هي إلا عملية مترابطة لا يمكن الاستغناء عن أي مرحلة، فكل مرحلة تكمل المرحلة التي تسبقها وهذا من أجل علاج الصراع وتوجيهه لصالح الأطراف المشتركة والمؤسسة ككل، وطبعاً لتحقيق ذلك لا بد من استخدام الأسلوب الأنسب من بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لتخفيف من حدة الصراع ومعالجته وهذا ما سيتم التطرق له.

5- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

ويقصد بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، الطرق والآليات التي يتبعها المديرون في تعاملهم مع الصراعات التي تحدث في مؤسساتهم، وتتنوع هذه الأساليب بشكل كبير

بتنوع مستويات الصراع نفسها، حيث إن لكل مستوى من هذه المستويات أساليب معينة لإدارة الصراع، بشكل يتم فيه الاستفادة من هذه الصراعات في تطور المؤسسة وتقدمها.

وبما أن الصراع لا مفر منه وجب إدارته من خلال أساليب ناجحة وملائمة لموقف الصراع وهذا من أجل تصدي له ومعالجته مع ما يخدم المؤسسة. وكما لاحظ أوشيندو وأنيجاوبي وأوديجوي (2013)، نظرًا لأن الصراع أمر لا مفر منه في المنظمات، فإن إدارته تحدد ما إذا كان سيولد تأثيرًا إيجابيًا أم سلبيًا على أداء المنظمة. فالاعتراف في الوقت المناسب والتفسير الفوري للتوتر الأساسي قبل أن تخرج قضايا الصراع عن السيطرة أمر وثيق الصلة بالإدارة الفعالة للصراع في مكان العمل. (Olukayode, 2015, p85)

فإدارة الصراع التنظيمي تبدأ بالتنبؤ به. وللتنبؤ بالصراع، يجب أن نعرف الأسباب التي تؤدي غالبًا إلى الصراع، ومن بين هذه الأسباب نذكر (حجم الأجور، وظروف العمل غير المرغوب فيها، سوء إدارة العمل، وعدم أهمية حقوق وواجبات العمال، وعدم انتظام العمل، وجدول العمل غير الملائم، وانخفاض مستوى الانضباط وغيرها...) فالحل الإيجابي للصراعات قبل كل شيء هو القضاء على الأسباب التي تسبب الصراع، ولهذا لا بد من طرح أربعة أسئلة: أين؟ ماذا؟ متى؟ كيف؟ أين السبب الحقيقي للصراع؟ ماذا يجب أن نفعل؟ متى يمكننا أن نبدأ في التصرف؟ كيف يجب أن نتصرف؟ لأن ترك الصراع دون اهتمام هو نفس ترك موقد غاز أو مكواة أو شمعة في شقة ولا يوجد أحد، قد لا يكون هناك حريق، ولكن إذا بدأ، فهل يمكن للمرء أن يطفئه أو لا؟ (Natalia Kharadze, Ekaterine Gulua, 2018, p32).

ولقد اقترح العديد من علماء إدارة الصراع (Amason, 1996. Jehn, Northcraft, & Neale, 1999. Rahim, 2001) أن استراتيجيات إدارة الصراع تتطوي على الاعتراف بما يلي:

1- قد يتعين الحد من أنواع معينة من الصراعات، والتي قد يكون لها آثار سلبية على أداء الفرد والجماعة، وعادة ما تتجم هذه الصراعات عن ردود الفعل السلبية لأعضاء المنظمة (على سبيل المثال، الهجمات الشخصية لأعضاء المجموعة، وعدم الانسجام العنصري، والتحرش الجنسي).

2- هناك أنواع أخرى من الصراعات التي قد يكون لها تأثيرات إيجابية على أداء الفرد والجماعة. وتتعلق هذه الصراعات بالخلافات المتعلقة بالمهام والسياسات وغيرها من القضايا التنظيمية، وتتضمن استراتيجيات إدارة الصراعات توليد وصيانة قدر معتدل من هذه الصراعات.

3- سيُطلب من أعضاء المنظمة أثناء تفاعلهم مع بعضهم البعض التعامل مع خلافاتهم بشكل بناء، وهذا يستدعي تعلم كيفية استخدام أنماط مختلفة للتعامل مع الصراعات للتعامل مع المواقف المختلفة بشكل فعال (M. Afzalur Rahim, 2002, p.p208-209).

فإدارة الصراع التنظيمي تتوقف على المعاني والمقاصد التي يعطيها الفاعلون لسلوكياتهم وسلوكيات الآخرين، وينجر عن ذلك بروز بعدين أساسيين تتأسس عليهما أساليب إدارة الصراع وهما بعدا التشدد من الفرد أي اهتمامه بمصالحه، والبعد الآخر وهو التعاون أي الاهتمام بالآخرين، حيث تمخضت خمس أساليب عن هذين البعدين، وتبقى هذه الأساليب مرتبطة بالتناولات سواء التقليدية أو الاحتمالية أي مرتبطة بنمط من التفكير يفرضه الواقع المؤسسي، فإدارة الصراع تسعى إلى استثارة نوع من الصراع وهو الوظيفي تحقيقا للفاعلية التنظيمية (صلاح، 2018، ص57). وفقاً لرحيم (2002) يقوم المديرين بتعديل أسلوب إدارة الصراعات لديهم بناءً على تعقيد وشدة القضية، وأهميتها لكل جانب، والوقت والموارد المطلوبة لحلها (I. AYANDELE , F. OGOSI , F. ANDEM , (W. ZIBIGHA , 2022, p17).

إن من أشهر الأساليب أو ما يسمى أيضاً بالاستراتيجيات في العديد من الأدبيات الأخرى للتعامل مع الصراع داخل المنظمة هو نموذج الأنماط الخمسة، وقد اتخذ

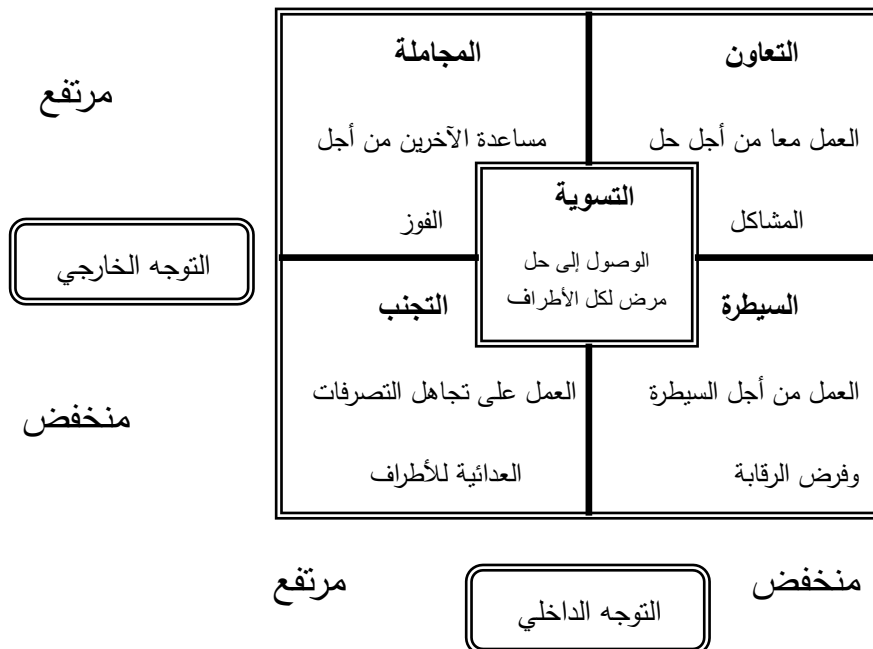
العديد من المؤلفين مبادرات لنشر أعمالهم ودراساتهم فيما يتعلق بأفاهيم لحل الصراعات، وأكثر المنشورات المعروفة في هذا الشأن هي نموذج فوليت في عام 1940، ونموذج بليك وموتون في عام 1964، ونموذج توماس في عام 1976، ونموذج رحيم في عام 1983، ويجب أن نذكر أنه كان هناك العديد من النماذج الأخرى المماثلة التي نُشرت في تصنيفات مختلفة، على سبيل المثال، (دويتش، 1949. ونودسون، وسومرز، وجولدينج، 1980) اقترحوا نموذج الأسلوبين للتعامل مع الصراع (Riad Mohamed). (LEBRAGUE, Soumia BENAMAR, Youcef Zakaria RAHMANI, 2020, p323).

ومن الأساليب المستخدمة في التعامل مع قضايا الصراع التنظيمي ما يأتي:

أولاً: أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد:

هناك أكثر من أسلوب لإدارة الصراعات التنظيمية في المؤسسات قبل تفاقمها وتآزمها، ولا يوجد ما يسمى بالأسلوب الأمثل فكل منها مزايا وسلبيات وطبيعة الموقف، فموقف الصراع هو الذي يحدد الأسلوب المناسب، وعليه يمكن تمثيل الأساليب الأكثر اتفاقاً بين الباحثين في مصفوفة تسمى بمصفوفة حل الصراع أنظر الشكل التالي:

الشكل رقم (20): يمثل مصفوفة حل الصراع



المصدر: قهواجي(2015)، ص91

وفقا لهذا النموذج، فإنه يمكن التمييز بين بدائل حل الصراع تبعا لنوعية توجه الأفراد والجماعات المتصارعة، وعمّا إذا كان هذا التوجه داخليا أو خارجيا، ويعكس التوجه الداخلي مدى تركيز الأفراد، أو الجماعة على اهتماماتهم، أو مصالحهم الذاتية في موقف الصراع، أما التوجه الخارجي فيعكس مدى تركيز الأفراد والجماعات على اهتمامات الطرف أو الأطراف الأخرى في الصراع، ومن هذا المنظور فإن التركيزين الداخلي أو الخارجي لا يمثلان طرفي نفس البعد ولكنهما بعدان مستقلان، ويؤدي وجود درجات مختلفة من التركيز الداخلي أو الخارجي إلى وجود خمسة أساليب لحل الصراع(قهواجي، 2015، ص91) على مستوى المؤسسة سواء كان هذا الصراع بين الأفراد أو داخل الجماعة الواحدة، أو بين الجماعات.

وتتضح أساليب إدارة الصراع التنظيمي في ما يقوم به الموظفين من أنشطة سواء كانت معرفية أو سلوكية داخل المؤسسة وهذا من أجل التغلب على المشاكل والعقبات التي تواجههم لتحقيق أهدافهم التي تضمن للموظفين إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية. ويتحدد اختيار نوع الأسلوب صراع من خلال بعدين كما تم ذكره سابقا (الاهتمام بالذات و الاهتمام بالآخرين).

وفيما يلي عرض مفصل لأساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تم الاعتماد عليها في دراستنا الحالية:

● أسلوب التعاون(التكامل) Collaborative:

تتميز هذه الإستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة عالية وتقود إلى مجهودات ترضي الطرفين المتصارعين من خلال حل مشترك(غربي، بن عامر، 2013، ص82). فهو أسلوب مواجهة ومشاركة مع الفرد أو الجماعة محل الصراع، والعمل معهم لإيجاد الحلول التي ترضي الجميع، ويتم ذلك بمناقشة جوانب الصراع بشكل صريح، وتبادل المعلومات بشكل يوفر البدائل للوصول لحل يرضى جميع الأطراف.

فأسلوب التعاوني يجعل كل طرف راضٍ عن النتائج المتوصل إليها من خلال إيجاد معالجة إيجابية للصراعات القائمة، وبالتالي كل طرف يبين للطرف الآخر بأنه متأكد من نفسه إزاء الموقف المتصارع عليه، ومنه العمل من خلال توفير الجهود من أجل فهم احتياجات الطرف الآخر، وعلى العموم يكون هناك تعاون متبادل لكلا الطرفين، وتكون هناك إمكانية كبيرة للاتصال والحوار وتعريف كل طرف بمطالبه للآخرين، وبهذا تصبح هذه المطالب في نظر الطرف الآخر عبارة عن مبادرة معقولة وموضوعية وليس هجوم مضر وخطير (بورغدة، 2005، ص ص 153_154).

ويتميز أصحاب هذا الأسلوب بارتفاع السلوك التوكيدي، وتقبل الآخر والنظر إلى الصراع بأنه موقف قابل للحل، وموقف مكسب وليس خسارة (إبراهيم، 2018، ص ص 934-935).

ويمكن توضيح الحالات التي يستخدم فيها كل أسلوب التعاون:

1. لإيجاد حل موحد عندما تكون كل الأهداف مهمة ولا يمكن التنازل عنها.
2. عندما يكون الهدف هو التعلم.
3. عندما يراد دمج وجهات النظر المختلفة.
4. عندما يراد تحقيق الالتزام عن طريق دمج الاهتمامات.
5. الاهتمام بإقامة العلاقات الطيبة بين العاملين (جواد، جواد، 2020، ص 83).

الحالات التي لا يحبذ فيها استخدام أسلوب التعاون:

1. إذا كانت المشكلة أو الحالة بسيطة.
 2. ضرورة الحصول على حل فوري للمشكلة.
 3. عدم اهتمام أطراف الصراع بالمرجات.
 4. لا يمتلك أطراف الصراع المهارات اللازمة لحل المشاكل (حمدي، 2019، ص 29).
- ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن أسلوب التعاون يعبر عن اهتمام عالي بالذات والآخرين، بحيث يكون هناك تعاون بين أطراف الصراع من خلال تبادل المعلومات

والبحث في موضوع الصراع ومناقشته بهدف الوصول إلى حلول ترضي جميع أطراف الصراع.

● أسلوب التسوية (التهدئة، الحل الوسط، التوفيق) Compromise:

إستراتيجية تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون، وتتضمن هذه الإستراتيجية مبدأ الأخذ والعطاء حيث يتخلى كل من الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى حل وسط يرضي الطرفين (غري، بن عامر، 2013، ص82). ويوضح مصطفى (2005) أنها تقوم على التعاون بين الطرفين المتصارعين، بحيث يحافظان على علاقات طيبة بينهما فيقومان بتهدئة الأوضاع واللجوء إلى حلول وتسويات للقضايا التي يمكن التوصل إلى حلول بخصوصها، مثل تخفيف من حدة المشكلة (سلامة، حماد، 2019، ص 610) ويمكن استخدام هذا الأسلوب عندما لا يمكن التوصل إلى إجماع أو يحتاج الطرفان إلى حل مؤقت لمشكلة معقدة، أو تم استخدام أساليب أخرى ووجد أنها غير فعالة في التعامل مع القضايا بشكل فعال ويبدو هذا الأسلوب مفيداً للغاية لتجنب الصراع المطول (M. Afzalur Rahim, 2002, p220).

ويتطلب هذا الأسلوب تحقيق التوازن بين المصالح الشخصية والمشاركة فيجب على جميع المشاركين تغيير بعض المواقف من خلال التدخلات والمفاوضات والتصويت. فهذا الأسلوب مناسب عندما يكون هناك توازن للقوى، ولكن يجب تجنبه إذا أدى إلى أمر سلبي مثل تأخير الإنتاج وما إلى ذلك، فهو يؤدي إلى حل ديمقراطي ولكنه قد يمنع الوصول إلى حل إبداعي للمشكلة (Kenan Spaho, 2013, p114). وتطبق هذه الإستراتيجية عدة أساليب هي: (خالدية، بريسم، د.س. ص139)

1- أسلوب التخفيف: وتعني التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين أطراف الصراع وإبراز أوجه التشابه والمصالح المشتركة.

2- أسلوب التسوية أو التوفيق: وتعني التأثير على أطراف الصراع من أجل إيجاد حلول وسط مقبولة من قبل جميع الأطراف حيث لا يوجد رابح أو خاسر مميز وإنما هناك اتفاق بين جميع الأطراف حول الحلول المرضية.

وهذا الأسلوب وسط بين التعاون والتوكيدية، حيث يعتمد صاحبه على التفاوض والمشاركة، فيقدم كل طرف للآخر بعض المكاسب الجزئية ويخسر بعض المكاسب. فهو أسلوب (الخسارة الجزئية والمكاسب الجزئية)، بحيث لا يحصل أي الطرفين على الإشباع الكامل لأهدافه ورغباته، وهذا الأسلوب أقرب إلى التعاون منه للمنافسة (إبراهيم، 2018، ص 936).

ويمكن توضيح الحالات التي يستخدم فيها أسلوب التسوية (جواد، جواد، 2020، ص84):

1. حين تكون الأهداف مهمة لكن لا تستحق الجهد المبذول في الصراع.
2. عندما تدعم قوى متساوية الأطراف المتنازعة وعندما تكون هناك أهداف تضامنية.
3. عندما يراد إيجاد حلول مؤقتة خصوصا للمسائل المعقدة.
4. في حالة وجود ضغط الوقت.
5. عندما لا ينجح أسلوب التعاون أو التنافس.

الحالات التي لا يحبذ فيها استخدام أسلوب التسوية (حمدي، 2019، ص30):

1. إذا كان أحد الأطراف قويا.
 2. إذا كانت المشكلة معقدة جدا، وتستدعي مقاربة حل المشكلات (أسلوب التعاون).
- ومن خلال ما تتم عرضه يتضح للباحثة أن هذا الأسلوب يشير إلى الاهتمام المتوسط بالذات، وأيضا الاهتمام المتوسط بالآخرين، من خلال مبدأ الأخذ والعطاء وتشارك أطراف الصراع في الوصول إلى حل مقبول بهدف إدارة ومعالجة مشكلة الصراع.

● أسلوب التجنب Avoinant:

تتميز هذه الإستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية. بحيث تقوم على تجاهل الصراع وإهمال أسبابه، ومن ثم الانسحاب أمام الطرف الثاني والتنازل عن المصالح (سلامة، حماد، 2019، ص 610) وارتبط أسلوب التجنب (قلة الاهتمام بالذات والآخريين) بمواقف الانسحاب أو التهرب أو الالتفاف بحيث يفشل الشخص المتجنب في إرضاء اهتمامه الشخصي وكذلك اهتمام الطرف الآخر (M. Afzalur Rahim, 2002, p220). فهذا الأسلوب يقوم على الهروب من مواجهة الصراع وهذا طبعاً لا يعني غياب الصراع وإنما يبقى موجود وقد يتواجد بشكل أشد خطورة وهذا راجع لعدم مواجهته سابقاً. والافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية هو حالة (خاسر/خاسر).

فهذا الأسلوب سلبي، يتميز بالابتعاد عن المشاكل وإخفائها. وهو مناسب للمشاكل التافهة، وليس للمشاكل الصعبة والمتفاقمة، لأنه لا يمكن أن يحل جوهر المشكلة (Kenan Spaho, 2013, p114). وفي ضوء هذه الإستراتيجية لا يحاول كل طرف أن يحقق أهدافه وأهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب حيث يقوم كل طرف بكبت الصراع الذي لا محالة قد يطفو إلى السطح كلما هيئت له الظروف. لكن قد تصبح هذه الاستراتيجية مفيدة حتى يمنح لكل طرف فترة تروي وتفكير لإعادة النظر في موضوع الصراع (شنة، 2014، ص 550)

وفي ضوء هذه الاستراتيجية يمكن استخدام أسلوبين هما:

- أسلوب الإهمال: حيث يتم تجاهل الموقف كله هروباً من الموقف وإهماله للتصرف العدائية، على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من تلقاء نفسه، ولكن قد تزداد الأمور سوءاً وتتسع فجوة الخلافات وهذا ما يعاب هذا الأسلوب (مؤمن، 2008، ص 59).
- أسلوب الفصل بين الطرفين المتصارعين: إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضه البعض فعندما ينتهي التفاعل ينتهي الصراع (زويتى، 2014، ص 95).

ويمكن توضيح الحالات التي يستخدم فيها أسلوب التجنب (جواد، جواد، 2020، ص 83):

1. عندما تكون أسباب الصراع ليست بمستوى عال من الأهمية.
 2. حين يدرك الشخص أن لا أمل في اشباع حاجاته وتحقيقها.
 3. عندما يراد أن تهدأ جميع الأطراف المتنازعة.
 4. عندما يكون جمع المعلومات أفضل من القرار المتسرع.
 5. عندما تكون المسألة لها علاقة بمسألة أخرى.
- الحالات التي لا يجب فيها استخدام أسلوب التجنب (حمدي، 2019، ص30):

1. الموضوع مهم وهام بالنسبة لك.
 2. من مسؤولياتك اتخاذ القرار الخاص بالموقف
 3. عدم رغبة الأطراف في تأجيل حل المشكلة
 4. حاجة إلى حل فوري للمشكلة.
- وما يعاب على هذا الأسلوب ما يلي (منقوري، لواتي، رجم، 2022، ص82):
- _ يعطي انطباع لدى الأفراد بعدم اهتمام الإدارة بهم أو بآرائهم ومشاكلهم.
 - _ يعطي انطباعا لدى الأفراد بقبول الإدارة للصراع والسماح به مما يؤدي إلى تنامي الصراعات بالمنظمة.

_ لا يصلح هذا الأسلوب لإدارة الصراع التنظيمي في الأجل القصير.

وفي الأخير يتضح لنا أن أسلوب التجنب يقوم على انخفاض الاهتمام بالذات وأيضا انخفاض الاهتمام بالآخرين، وليس أسلوب ناجع لحل الصراع والمشكلة المتواجدة بين الأطراف وإنما يخفف من توترات فقط وعلى هذا الأساس يعتبر أسلوب سلبي لأن الفرد يقوم بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع وكبته.

• أسلوب القوة: (المنافسة أو أسلوب الهيمنة) *Compétition*:

(الاهتمام الكبير بالذات والاهتمام المنخفض بالآخرين) باعتباره اتجاهاً يعتمد على

مبدأ الفوز والخسارة أو سلوكًا قسريًا لكسب الموقف، يبذل الشخص المسيطر أو المنافس قصارى جهده للفوز بهدفه، ونتيجة لذلك غالبًا ما يتجاهل احتياجات وتوقعات الطرف الآخر.

فهذا الأسلوب مناسب عندما تكون القضايا التي ينطوي عليها الصراع مهمة للطرف أو قد يكون القرار غير المواتي الذي يتخذه الطرف الآخر ضارًا بهذا الطرف (Rahim, 2002, p220). ونجد أن هذا الأسلوب شائع لدى الأشخاص الذين يركزون على المصالح الشخصية أكثر من المصالح المشتركة (Kenan Spaho, 2013, p113).

فهذه الإستراتيجية تتصف بالذاتية بدرجة عالية وغير تعاونية، وتتميز هذه الإستراتيجية بتوجه المكسب والخسارة أو بالسلوك القسري لتحقيق مكاسب شخصية (غربي، بن عامر، 2013، ص81). ويشير Tomas and kolman إلى أن هذا الأسلوب من الأفضل استخدامه في الظروف الحاسمة والطارئة والحيوية بالنسبة للمنظمة، ومن مزايا هذه الإستراتيجية هو خلق روح المنافسة والتجديد، لكن من عيوبها هدم روح التعاون الجماعي (شنة، 2014، ص549). وتستخدم هذه الإستراتيجية حينما لا توجد أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق أو حينما تكون أطراف الصراع غير متعاونة وتعتمد هذه الإستراتيجية على أسلوبين هما (خالدية، بريسم، د.س. ص139)

- **تدخل السلطة العليا:** أي تدخل مسؤول أعلى ليأمر أطراف الصراع بإنهائه وإلا سيتم العقاب وذلك بإبعاد أحد الأطراف المتصارعة أو تكليفها بمهام أخرى.

- **استعمال السياسة:** أي إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة تترك هذه الإستراتيجية آثار سلبية لدى الأفراد لعدم الأخذ باعتراضاتهم وعليه لا تستخدم هذه الإستراتيجية إلا في حالة فشل جميع الإستراتيجيات في الحد من عملية الصراع.

ويمكن توضيح الحالات التي يستخدم فيها أسلوب القوة (بورغدة، 2005، ص ص152-153):

1. في أوقات الطوارئ عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضرورية.
 2. في الأوقات التي تحتاج إلى تطبيق تغييرات غير شاسعة.
 3. عند تجربة الأساليب الأخرى وتثبت فشلها.
 4. في علاقات العمل التي نقل فيها الثقة المتبادلة.
- الحالات التي لا يحبذ فيها استخدام أسلوب القوة (حمدي، 2019، ص30):

1. موضوع أو موقف معقد.
2. موضوع غير مهم بالنسبة لك.
3. تكافؤ القوى بين الأطراف.
4. عدم ضرورة اتخاذ القرار بسرعة.
5. للمرؤوسين كفاءة مرتفعة وجيدة.

ويتضح لنا في الأخير أن هذا الأسلوب يقوم على الاهتمام العالي بالذات والاهتمام المنخفض بالآخرين بحيث يعتمد على القوة لحسم الصراع وأصحاب هذا الأسلوب عدوانيين وغير متعاونين، ويهتمون بأهدافهم الشخصية ومصالحهم، ويهملون علاقاتهم بالآخرين. فمن خلال هذا الأسلوب يحاول كل طرف أن يجبر الطرف الآخر على الانصياع لآرائه ورغباته وأوامره من أجل تحقيق أهدافه الشخصية.

• أسلوب التنازل (أسلوب الاسترضاء، المجاملة) Accommodation:

تتصف هذه الإستراتيجية باهتمام متدن بالنفس واهتمام كبير بالآخرين (غري، بن عامر، 2013، ص81). وتشير إليها مريم (2004) كأسلوب لمعالجة قضايا الصراع التنظيمي، حيث يتنازل أحد الطرفين للآخر متجاهلا مصالحه، انطلاقا من قناعاته بضرورة انجاز المطلوب دون عطل أو تأخر (سلامة، حماد، 2019، ص 110).

والافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية هو حالة (خسارة/مكسب) لأن حل الصراع المقترح ينتج عن ترغيب أحد أطراف الصراع عن تنازل عن حقه أمام الطرف الآخر (الفقاوي، 2017، ص30).

ويمكن توضيح الحالات التي يستخدم فيها أسلوب التنازل (جواد، جواد، 2020، ص84).

1. عندما يشعر الشخص أنه على خطأ.
2. عندما يحاول الشخص ارضاء الطرف الآخر والحصول على تعاونه.
3. لبناء دعم اجتماعي للمسائل المستقبلية.
4. في حالة أن الطرف الآخر هو الأقوى.
5. عندما يتطلب الوضع انسجاما واستقرارا.
6. إعطاء درس للطرف الآخر لكي يتعلم من الأخطاء.

الحالات التي لا يحبذ فيها استخدام أسلوب التنازل (حمدي، 2019، ص30):

1. الموضوع أو الموقف هام جدا بالنسبة لك
 2. إذا كنت تعتقد أنك محق
 3. الطرف الآخر على خطأ، أو أنه يقوم بسلوك غير أخلاقي
- ومن خلال ما تم عرضه يتضح للباحثة أن هذا الأسلوب يقوم على الاهتمام المنخفض بالذات والاهتمام العالي بالآخرين، ويحاول الفرد تقليل الخلافات من خلال إرضاء الطرف الآخر، فمن خلال الإحسان والإذعان لمتطلبات الطرف الآخر يقوم الفرد بإدارة الصراع ومعالجته.

وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة للتعرف على الأساليب المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي من قبل الممرضين بالمستشفيات التابعة لدائرة برج بوعريريج ، والتعرف إن كانت هناك فروق حسب المتغيرات الشخصية التي تناولتها الدراسة.

ولقد تعددت أساليب وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وذلك وفقا لتعدد المدارس الفكرية والإدارية التي ينتمي إليها الباحثون لذا سنقوم بعرض بعض من هذه النماذج لإدارة الصراع في الجدول التالي:

جدول رقم (11) نماذج إدارة الصراع التنظيمي

أسلوب التنافس، أسلوب التنازل، أسلوب التجنب، أسلوب التعاون، أسلوب الحل الوسط.	نموذج Thomas & Kilmann(1974) يحدد بعدان لسلوك الفرد: بعد الذاتية، وبعد التعاوني.
التكامل، الإرضاء، الهيمنة، التجنب، التسوية	Rahim ولقد أوضح فيه بعدين وهما بعد الاهتمام بالنفس، وبعد الاهتمام بالآخرين
الإكراه، التسوية، الانسحاب، التلطف، حل المشكلات.	Blake & Mouton(1974)
التحكم، عدم المواجهة، التوجه نحو الحل.	Putman & Wiston(1982)
عدم المواجهة، التحكم، التوجه نحو الحل.	Quinn & Faerman & Thompson(1990)
التعاون، التنافس.	Deutsch(1990)
احتواء الصراع، اللين، إخماد الصراع، حل المشكلات.	Pruitt(1993)
القوة أو سلطة، تلطيف أو تسكين، التجنب أو الانسحاب، التوفيق بين أطراف الصراع، المجابهة.	Anthony & Hodage(1979)
سيادة، التفاوض، التكامل.	Mary Parker Follet
التفاوض، التوسط، التحكيم.	Kelly
حل المشكلة، الإقناع، إجراء الصفقات أو المساومة، التحالف	March & Simon

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما جاء في الدراسات السابقة

ثانيا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي عندما تكون الإدارة طرفا في الصراع التنظيمي:

وتتمثل في (لقعاعوي، ، 2017، ص23):

أ- طريقة التحكيم: حيث يتم اللجوء إلى طرف ثالث يعمل كوسيط وتقبل به كل

الأطراف المتصارعة ويتم الأخذ برأي هذا الوسيط.

ب- طريقة اللجوء إلى مستوى أعلى لإدارة الصراع: وفي هذه الحالة فإن السلطات العليا في المنظمة هي المسؤولة عن حل الصراع بشكل مباشر.

ثالثا: الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي:

يعد تعارض الأهداف من الأهداف الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة وإيجاد أهداف تتفق عليها الأطراف المتصارعة، وفتح قنوات الاتصال فيما بينهم (مقرون، دس، ص 223). ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية كمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي، وليس الأهداف الفرعية داخل النظام (طالبة، 2008، ص 64).

رابعا: الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي:

من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع التنظيمي حسب ما ذكر (اللوحي، 2008، ص 53-54) ما يأتي:

1. إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.
2. تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات، وجعلها معتمدة على نفسها، لأن فرص حدوث الصراع تزداد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.
3. تبادل الموظفين، حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.
4. إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

➤ تخفيف حدة الصراع التنظيمي:

يتم تقليل من مستوى الصراع داخل المؤسسة عن طريق (الطجم، السواط، 2003، ص 240):

1. بناء الثقة التنظيمية لإزالة التوتر بين أجزاء التنظيم ولتخفيف حدة الصراع التنظيمي.

2. توسيع نطاق الإشراف ليشمل أكبر قدر ممكن من الأعمال والأنشطة المرتبطة مع بعض.
3. تقنين العلاقة بين الأعمال والأنشطة المختلفة ووضع الضوابط الضرورية للإلتزام بها من قبل الأفراد والوحدات التنظيمي.
4. تحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مركز وظيفي أو وحدة تنظيمية من خلال التوصيف الوظيفي المحدد والقاطع.
5. توضيح أساليب وإجراءات العمل لحديثي الالتحاق بالأعمال لتخفيف حدة التناقض في الأداء.
6. عدم المبالغة في منح صلاحيات التصرف.
7. التركيز على جانب العلاقات الإنسانية للتعامل مع الصراع التنظيمي (بناء روح الفريق، إيجاد نظام اتصالات فعال، تبني أسلوب القيادة الجماعي، السماح بالمشاركة الفعالة).

➤ إدارة الصراع التنظيمي عن طريق الاستشارة والحث:

إن غياب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة كليا غير مرغوب ويحدث تخوف لدى المسؤولين، فغيابه يشير إلى عدم مبالاة الموظفين وتخليهم عن المشاركة، أو أن المنظمة تكبت التفكير الإبداعي. فالصراع المعتدل يحافظ على حيوية الجماعة والنقد الذاتي والإبداعية ويعمل على تحسين جودة القرارات، ويثير إبداعية الأفراد ويشجع الاهتمام ويوفر وسيلة يتم من خلالها طرح المشكلات في العلن وتخفيف التوترات ويطور مناخا يتصف بتقييم الذات والتغيير (صلاح، 2018). ومن هنا يتضح أن على المؤسسة الناجحة أن تحافظ دائما على مستوى الصراع داخل المؤسسة ومحاولة استثارته عند غيابه.

وعلى هذا الأساس هناك مجموعة من الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل تنمية الخلافات والتوترات بين الأفراد والجماعات لاسيما إذا كانت درجاتها منخفضة

جاء، إذ تعد عملية إثارة الصراع التنظيمي من العناصر المهمة لإدارتها إذ ومن خلال التجارب التي تؤكد أن الخلافات والتوترات غالباً ما تولد نتائج مثمرة وناجحة إذا تم إثبات أن الجماعات الصغيرة التي تضم في عضويتها أفراد معارضين تكون إنتاجيتها أكثر مما لو كانت الجماعة تفنقر إلى الخلافات في الرأي ومن المهم هنا أن نشير إلى أن أصعب مهمات القيادي التنفيذي هي الاحتفاظ بدرجة كافية من التودد داخل المنظمة إذ أن الاحتكاك المستمر مهم لمن يريد منظمة فاعلة (العبيدي، 2008، 82). ومن الوسائل المهمة لإثارة الصراع ما يلي (عساف، 2013):

1- **المنافسة:** تشجيع المنافسة بين الأفراد والأقسام عن طريق اعتماد أنظمة المكافآت والحوافز بجميع أنواعها وإجراءاتها.

فالمنافسة يمكن أن تكون من العوامل الدافعة ولكن ينبغي أن بحذر ويتطلب إفهامها وتوضيح قواعدها بدقة لأن المنافسة التي تتعدى القواعد لها آثار سلبية لذا ينبغي توحيد المنافسة باستمرار.

2- **الاستعانة بأفراد أو هيئات من خارج المنظمة:** وهذا بهدف إثارة الأفراد والأقسام البطيئة في تقدمها والخاملة منها، على أن تكون خلفيات الأفراد والهيئات وقيمهم وأساليبهم الإدارية مختلفة كلياً عما هو موجود في المنظمة، ولكن لا بد من توخي الحذر عند استعمال هذا الأسلوب لاحتمالية تأثيره على نفسية العاملين وتقتهم بأنفسهم مما يؤدي إلى تدهور المشكلة نحو الأسوأ.

3- **الاتصال:** فالاتصالات ممكن من خلالها زيادة درجات الصراع عن طريق التحكم بقنوات الاتصال نحو الانحراف بعض الأفراد.

4- **تغيير الهيكل التنظيمي:** إعادة بناء المنظمة يؤدي إلى تغيير تركيب جماعات العمل وتغيير مواقع بعض الأفراد. إذ إن إعادة التنظيم تعني استعمال أعضاء جدد ومسؤوليات جديدة ينجم عنها نوع من التوتر.

5- نقد القرارات: كقيام أحد الأعضاء بالمنظمة بنقد وتحدي بعض القرارات التي وضعها الأعضاء، وذلك من خلال تقديمه لأفكار مختلفة وخلاقة وغير اعتيادية تسهم في جودة صناعة القرار. ورغم ما يراه البعض في أن هذا الأسلوب مضيعة للوقت إلا أن مزاياه تفوق تكلفة الوقت المستغرق من المديرين في التفكير في الانتقادات للتحويل للأفضل (عربي، معمرى، 2013، 72).

➤ علاقة العدالة التنظيمية بإدارة الصراع التنظيمي:

اقترحت دراسة تجوسفولد وونج ووان وان (Tjosvold; wong and wan) (2010) أن إدارة الصراع تؤثر على اعتقادات العاملين بالمنظمات بأن لديهم صوتاً مسموعاً (عدالة إجرائية)، وأنهم يتقاسمون فوائدها إلى حد ما (عدالة التوزيع)، ويعاملون بكل احترام (العدالة التفاعلية). وأشارت نتائج الدراسة بأن المدخل التعاوني في إدارة الصراع التنظيمي يسهل العدالة التنظيمية في أشكالها الثلاث في العلاقات التنظيمية، وتشير النتائج أيضاً إلى أن النهج التعاوني لإدارة الصراع محدد دال للعدالة في العلاقات التنظيمية (محمد، 2011، ص 95).

فقد أشارت دراسة رفاعي (2009) إلا أن وجود علاقة ارتباطية طردية بين المستوى المرتفع من العدالة التنظيمية وأبعادها وبين أساليب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر تعاوناً من ناحية وبين المستوى المنخفض للعدالة التنظيمية للعدالة التنظيمية وأبعادها وأساليب إدارة الصراع الأقل تعاوناً من الناحية الأخرى.

وكما أشارت دراسة السبيعي (2012) إلى أن درجة تطبيق العدالة بأبعادها كان متوسط كما وقد اتضح أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت جميعها متوسطة وأنه توجد هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها وبين كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع باستثناء أسلوب الإيجار (عريبات، 2014، ص 90).

خلاصة:

وفي الأخير يتضح لنا من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل أن إدارة الصراع التنظيمي تنطوي على تشخيص أسباب الصراع والتخطيط اللازم لإيجاد أنجع السبل لتسييره وتوجيهه اتجاها ايجابيا يخدم أهداف المؤسسة من خلال خلق روح المنافسة الإيجابية بين الموظفين وتشجيع التعاون فيما بينهم، وبما أن الصراع لا مفر منه وجب إدارته من خلال أساليب ناجحة وملائمة لموقف الصراع وهذا من أجل تصدي له ومعالجته مع ما يخدم المؤسسة، وكما تم الإشارة سابقا أن هناك أكثر من أسلوب لإدارة الصراعات التنظيمية في المؤسسات قبل تفاقمها وتآزمها، ولا يوجد ما يسمى بالأسلوب الأمثل فكل منها مزايا وسلبيات وطبيعة الموقف، فموقف الصراع هو الذي يحدد الأسلوب المناسب.

الجانب الميداني

الفصل الرابع

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تعميد:

- منهج الدراسة
- حدود الدراسة
- 1- الحدود المكانية للدراسة الميدانية
- 2- الحدود البشرية للدراسة الميدانية
- 3- الحدود الزمنية للدراسة الميدانية
- مجتمع وعينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- الأساليب الإحصائية
- خلاصة

تمهيد:

بعد القيام في الفصول النظرية بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة بها بداية بتساؤلات الدراسة والفرضيات والتعريف الإجرائي لكل متغيرات الدراسة وأهميتها وأهدافها، ثم عرض الخلفية النظرية لكلا المتغيرين، نصل إلى خطوة أخرى مهمة لفهم الظاهرة ودراستها حتى نتمكن من الوصول إلى نتائج موضوعية ودقيقة، وهذا من خلال إسقاط ما تم دراسته نظريا إلى جانب تطبيقي في القطاع الصحي التابع لدائرة برج بوعريريج.

ومن أجل ترجمة ما تم عرضه في الفصول النظرية إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية تمكنا من كشف الحقائق ميدانيا ينبغي إتباع خطوات منهجية منظمة.

ولهذا سيتم في هذا الفصل الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة التطرق إلى منهج الدراسة وحدودها والتعريف بمجتمع الدراسة ووصف العينة وطريقة اختيارها، وخصائص أفرادها، والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات ومعرفة خصائصها السيكومترية وفي الأخير التطرق إلى الأساليب الإحصائية المعتمد عليها في تحليل بيانات الدراسة.

➤ منهج الدراسة:

لكل بحث منهج خاص به يتماشى مع طبيعة الموضوع وتساؤل الإشكالية، ولا يمكن لأي دراسة أن تحقق نتائجها إلا بإتباع منهج واضح يتم من خلاله دراسة مشكلة البحث، فالمنهج كما عرفه كشرود (2007) هو "الإطار الذي يساعد الباحث على ترتيب وتنظيم موضوع بحثه أو دراسته" (كشرود، 2007، ص 216) وطبيعة الموضوع وتساؤل الإشكالية يحددان بشكل أساسي المنهج الذي بواسطته ندرس ظاهرة العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، فطبيعة الموضوع تتدرج وتصنف ضمن البحوث الميدانية الوصفية لأننا نحاول دراسة العدالة التنظيمية كما هي موجودة في الواقع وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي "بحيث يستخدم المنهج الوصفي في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، وأشكالها، وعلاقتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث" (عليان، غنيم، 2000، ص 42).

ومن خلال التساؤلات التي تسعى الدراسة للإجابة عليها، وأهدافها والفروض التي وضعت فقد تطلب موضوع الدراسة استخدام المنهج الوصفي الذي يعد مناسباً لطبيعة هذه الدراسة. والذي يركز على وصف دقيق وتفصيلي للظواهر على صورة نوعية أو كمية.

وقد تم تبني هذا المنهج من خلال إتباع الخطوات التالية:

- ✓ الإطلاع على الدراسات والآراء التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- ✓ القيام بمقابلات مع مسؤولي إدارة الموارد البشرية والممرضين التابعين للقطاع الصحي بدائرة برج بوعريريج.
- ✓ بناء استبيان للعدالة التنظيمية المدركة واستبيان خاص لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، إنطلاقاً من الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة.

- ✓ توزيع الإستبيان على مجموعة من المحكمين بمجال التخصص للتأكد من صدق المحتوى للإستبيان.
- ✓ توزيع الإستبيان على عينة مكونة من (30) ممرض وممرضة بالمستشفيات العمومية بدائرة برج بوعريريج في الدراسة الاستطلاعية قصد تعديل الاستبيان من جهة وإيجاد صدقه وثباته من جهة أخرى.
- ✓ تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة النهائية لجمع البيانات والمعلومات، ثم الوصول إلى النتائج بتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة، ثم تفسير ومناقشة النتائج في ظل الدراسات السابقة وما تم ملاحظته أثناء تواجدها بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بدائرة برج بوعريريج.
- ✓ التوصل إلى نتائج الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها بقبول الفرضيات أو رفضها. لتتوصل في الأخير إلى القرارات والاستنتاجات والتوصيات.

➤ حدود الدراسة:

من بين النقط الأساسية في البحث تحديد حدود أو مجال الدراسة لما لها ضرورة أثناء الدراسة الميدانية، بحيث اتفق الباحثين أن لكل دراسة ثلاثة حدود رئيسية: حدود مكانية، حدود بشرية، حدود زمنية.

1- الحدود المكانية للدراسة الميدانية:

يقصد بها النطاق المكاني للدراسة الميدانية، فقد تمت الدراسة بالقطاع الصحي بدائرة برج بوعريريج والذي يضم ثلاث مؤسسات إستشفائية.

- المؤسسة العمومية الإستشفائية لخضر بوزيدي ببرج بوعريريج
- المؤسسة العمومية الإستشفائية في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال بلحسين رشيد

- المؤسسة العمومية الإستشفائية المتخصصة في الإستعجالات الطبية والجراحية أحمد بن عبيد.

1-1- لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة:

أ- لمحة تاريخية وجغرافية عن المؤسسة الأولى:

تعد المؤسسة العمومية الاستشفائية "بوزيدي لخضر" لولاية برج بوعريريج من المؤسسات العمومية الاستشفائية التي تستقطب مختلف الحالات المرضية من أنحاء متفرقة من الولاية، لفائدة المواطنين بحجم و مستوى مقبول حسب التخصصات المتوفرة و المصالح الطبية المفتوحة كما أنها تغطي الولايات المجاورة (بويرة، مسيلة)، حيث تعتبر من أهم المرافق الحيوية في الولاية، و لقد شهدت مرحلتين مهمتين:

- من 1985 إلى غاية 2007 حيث كانت تسمى في هذه المرحلة بالقطاع الصحي حيث تم تدشينها من طرف السيد جمال حوحو والذي كان عضو اللجنة المركزية ووزير الصحة العمومية يوم 29 شعبان 1405هـ الموافق ل 19 ماي 1984 م ب 240 سرير.
- بعد التقسيم وفق المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات الإستشفائية وتنظيمها وسيرها، تم إنشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية تحت اسم "بوزيدي لخضر" وهي عبارة عن مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وذلك بموجب القرار رقم 2828 المؤرخ في 03 مارس 2008، يتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية برج بوعريريج.

وتقع المؤسسة في الناحية الجنوبية الغربية للمدينة يحده من الشمال حي 17 أكتوبر ومن الجنوب تجزئة 264 ومن الشرق حي المكافحين ومن الغرب تجزئة 471، حيث تبلغ مساحتها الإجمالية 70000 م²، حيث 48% من المساحة مبنية والتي تضم 4 بنايات وتقدر قدرة استيعابها ب 240 سرير مقسمة على المصالح والوحدات الداخلية

حسب الجدول الآتي و هذه الأخيرة هي مصالح يتم فيها استشفاء جميع المرضى 24 ساعة و 7 أيام / 7 أيام.

جدول رقم(12): يوضح المصالح والوحدات بمستشفى لخضر بوزيدي برج بوعرييج

الطابق الأرضي	مصلحة الاستعجالات 13 سرير، قسم العمليات الجراحية، مصلحة الإنعاش (جناح رجال و نساء) ب 12 سرير، مصلحة تصفية الدم (جناح رجال و نساء) ب 25 سرير، الأشعة، ومخبر الاستعجالات
الطابق الأول	مصلحة جراحة العظام (جناح رجال و نساء) ب 33 سرير، طب وجراحة العيون (جناح رجال و نساء) ب 06 أسرة، الأذن والأنف والحنجرة (جناح رجال و نساء) ب 10 أسرة
الطابق الثاني	مصلحة الجراحة العامة وجراحة الأطفال (جناح رجال و نساء) ب 46 سرير، جراحة الأعصاب (جناح رجال و نساء) 14 سرير
الطابق الثالث	مصلحة الطب الداخلي (جناح رجال و نساء) ب 30 سرير، أمراض القلب (جناح رجال و نساء) ب 30 سرير
الطابق الرابع	مصلحة الأمراض الصدرية (جناح رجال و نساء) ب 30 سرير، الأمراض المعدية (جناح رجال و نساء) ب 30 سرير

وأما المستخدمين فعددهم الإجمالي 742 مستخدم تم توزيعهم حسب السلم الوظيفي للمستخدمين كما هو مبين في الجدول الموالي :

جدول رقم(13): يوضح عدد الموظفين لكل سلك بمستشفى لخضر بوزيدي برج

بوعرييج

عدد الموظفين	السلك
105	الممارسين الطبيين المتخصصين
78	الممارسين الطبيين العامون للصحة العمومية
59	الأسلاك المشتركة
89	الأعوان المتعاقدين
323	شبه الطبيين
25	الأعوان الطبيون في التخدير والإنعاش
19	البيولوجيون في الصحة العمومية
06	النفسانيون في الصحة العمومية
06	متصرفو مصالح الصحة
22	العمال المهنيون
01	الإدارة المكلفة بالمواصلات السلوكية واللاسلكية

ب- لمحة تاريخية عن المؤسسة الثانية:

تعرف المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الاطفال وجراحة الاطفال(بلحسن رشيد) ببرج بوعرييج كغيرها من المؤسسات الاستشفائية المتخصصة على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، حيث تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-204 المؤرخ في 30 يونيو سنة 2007 الذي يتم قائمة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 97-465 حيث كانت قبل ذلك تابعة للقطاع الصحي برج

بوعريريج، وتقع المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بلحسين رشيد بعاصمة الولاية وهي تتربع على مساحة قدرها بـ 3717م² حيث تشمل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة على ثلاث مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية لإدارة الوسائل.
- المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشآت القاعدية والتجهيزات.
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

يقدر تعداد العاملين بها بـ 473 عامل موزعة كآتي:

- أطباء 68 - المستخدمين الإداريين والتقنيين 70
- شبه طبي 232 + القابلات 37
- المتعاقدين 66

وحسب المرسوم التنفيذي رقم 97-465 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997 الذي يتضمن إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وسيورها و تنظيمها(المادة 09 منه)، يدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة مجلس إدارة وسيورها مدير وتزود بجهاز استشاري يسمى المجلس الطبي.

ج- لمحة تاريخية عن المؤسسة الثالثة:

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الاستجالات الطبية والجراحية د.أحمد بن عبيد ببرج بوعريريج، والمسماة سابقا بالمؤسسة الاستشفائية للجراحة والعظام في 27 أكتوبر 2019 المقرر من طرف والي برج بوعريريج.

وهي كغيرها من المؤسسات الاستشفائية المتخصصة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 75/20 المؤرخ في 28 مارس 2020 الذي يتم قائمة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 97-465، وتقع المؤسسة

الاستشفائية المتخصصة أحمد بن عبيد المتخصصة في القرية الجنوبية طريق الإجتابي 05 سطيف برج بوعريريج صندوق بريد 3400.

وتظم المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الاستعجالات الطبية والجراحية ببرج بوعريريج (268) موظف وموظفة وتمثل عدد موظفي الشبه طبي:

شبه طبي: 90

2- الحدود البشرية للدراسة الميدانية:

يعتبر المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفراده مختلف أدوات البحث لجمع البيانات والمعلومات الموضوعية والواقعية منهم، وحتى نصل إلى نتائج دقيقة وموضوعية لابد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا دقيقا.

فقد تمثل المجتمع الأصلي من 682 ممرض وممرضة.

3- الحدود الزمنية للدراسة الميدانية:

ويقصد بها الوقت الذي استغرقت الدراسة الميدانية، والتي أجريت عبر مرحلتين أساسيتين هما:

أ- المرحلة الاستطلاعية:

كانت أولى توجهاتنا فيها معرفة طبيعة الميدان ووضع صورة واقعية عن القطاع الصحي ببرج بوعريريج، بهدف التعرف على مجتمع الدراسة محاولين في ذلك ضبطه وتحديد عينة الدراسة التي تتوافق مع موضوع دراستنا.

فكانت أولى خطوة الذهاب إلى مديرية الصحة لولاية برج بوعريريج في 22 جوان 2022، وفهم بعض النقاط الخاصة بميدان الدراسة وتقسيماته، وكخطوة ثانية تم التوجه إلى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من 27 جوان إلى 03 أوت 2022 لفهم طريقة العمل وتقسيمات وأماكن تواجد المؤسسات العمومية للصحة الجوارية التابعة لدائرة برج

بوعريريج. لنتقل إلى الخطوة الثالثة 20 ديسمبر 2022 إلى المستشفيات العمومية بدائرة برج بوعريريج والتعرف على ميدان الدراسة وأماكن تواجد كل مؤسسة.

وبعد ما تم التعرف على كل من مؤسسة الصحة الجوارية والمستشفيات المتواجدة بدائرة برج بوعريريج ، تم اختيار المؤسسة الاستشفائية العمومية كميدان لدراستنا، وهذا راجع لعينة الدراسة.

ليتم التواصل مع مديري المستشفيات كل على حدى وبعد شرح موضوع الدراسة وأهدافها تمت الموافقة على إجراء الدراسة والحصول على رخصة لإجراء الدراسة الميدانية في 22.25.26. ديسمبر 2022 للمؤسسات الاستشفائية.

وبعد الموافقة التي تحصلنا عليها تم التوجه إلى ميدان الدراسة 26-28 ديسمبر، ليتم تزويدنا بلمحة تاريخية للمؤسسة الاستشفائية وهيكلها التنظيمي، وتوزيع المصالح الاستشفائية إضافة إلى عدد الموظفين.

ثم قمنا بتوزيع 30 استبيان على عينة من الممرضين لمعرفة مدى صدق وثبات الاستبيان، ناهيك عن حساب صدقه وثباته.

فالدراسة الاستطلاعية خطوة مهمة في الدراسة بحيث تسمح لنا بإعادة النظر في أداة القياس من خلال إعادة صياغة العبارات غير المفهومة أو حذف بعض العبارات الغامضة بما يخدم فرضيات الدراسة وكذا التعرف على ميدانها ومدى صعوبته، لتسهيل عملية التواصل مع عينة الدراسة في المرحلة الأساسية للدراسة.

ب- المرحلة الأساسية:

في هذه المرحلة تم توزيع الاستبيان في صورته النهائية بعد حساب صدق وثبات الاستبيان وتعديله، على أفراد عينة الدراسة، فقد كان توزيع واسترجاع الاستبيان في نفس الوقت عن طريق مقابلة المبحوثين.

فالحود الزمنية للدراسة كانت من 2022 إلى غاية 2024.

➤ مجتمع وعينة الدراسة:

1-مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع البحث على أنه جميع المفردات التابعين لمؤسسة البحث، ولقد تكون مجتمع الدراسة من الممرضين الموزعين على ثلاث مستشفيات عمومية والتابعة لدائرة برج بوعريريج، وهي مستشفى لخضر بوزيدي، بلحسين رشيد، أحمد بن عبيد، والذي تمثل عددهم الكلي في 682 ممرض وممرضة.

والجدول رقم(14) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المستشفيات.

جدول رقم(14): توزيع مجتمع الدراسة في المستشفيات

عدد الممرضين	المؤسسة الإستشفائية
323	لخضر بوزيدي
269	بلحسين رشيد
90	أحمد بن عبيد
682	العدد الإجمالي

2-عينة الدراسة:

بما أن قيمة البحث العلمي تشمل اختيار العينة التي تعد من أهم العوامل لإجراء الدراسة التطبيقية، فهي تمثل المجتمع الأصلي للدراسة. وكما عرفها علي معمر(2008) "هي بعض مفردات المجتمع تؤخذ منه وتطبق عليها الدراسة للحصول على معلومات صادقة بهدف الوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه وإنها الأجزاء التي تستخدم في الحكم على الكل"(معمر، 2008، 184).

و تتحدد عينة الدراسة من خلال تساؤل الإشكالية، فقد تم اختيار سلك شبه الطبي كمجتمع وعينة للدراسة، باعتبار أن مهنة التمريض من المهن الشاقة، وبما أنه يمثل

قطاعا حيويًا هاما في مجتمعاتنا، كما أن الممرضين يعتبرون الفئة العظمى من العاملين في القطاع الصحي.

ولأنه من الصعوبة إجراء الدراسة على جميع مفردات المجتمع الأصلي استدعى اختيار جزء منه يمثله وتجرى عليه الدراسة، لهذا حاولنا في دراستنا أن تكون العينة ممثلة أكبر قدر ممكن لمجتمع البحث، وتم احتساب حجمها من خلال معادلة steven thompson ستيفن ثامبسون:

$$n = \frac{n \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

= N حجم المجتمع

= Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

= D نسبة الخطأ وتساوي 0.05

= P نسبة توفر الخاصية والحايدة 0.50

$$n = \frac{n \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 / z^2)] + p(1-p)} = \frac{682 \times 0.050(1-0.50)}{[682-1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.50(1-0.50)} = 246$$

ومنه تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الممرضين بالمستشفيات العمومية بدائرة برج بوعريريج، البالغ عددها (246).

2-1- خصائص أفراد عينة الدراسة:

يجب التطرق للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة قبل تحليل بيانات الدراسة الخاصة بمتغيرات البحث، وهذا من أجل تسهيل عملية مقارنة النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، حتى

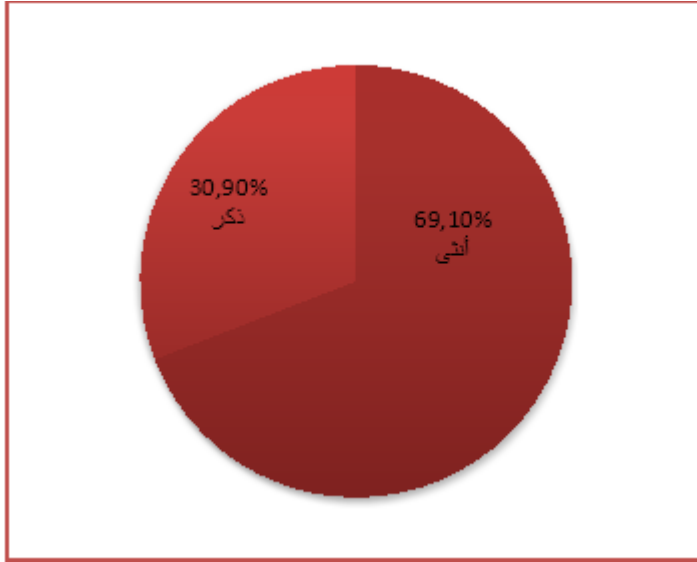
يكون تفسير النتائج أكثر واقعية، ولهذا سنقوم بعرض خصائص أفراد العينة التي تطرقت لهم الدراسة كما يلي:

أ- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (15) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

شكل رقم (21) توزيع أفراد العينة حسب

الجنس



الجنس	التكرار	النسبة
أنثى	170	69,1%
ذكر	76	30,9%
المجموع	246	100%

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

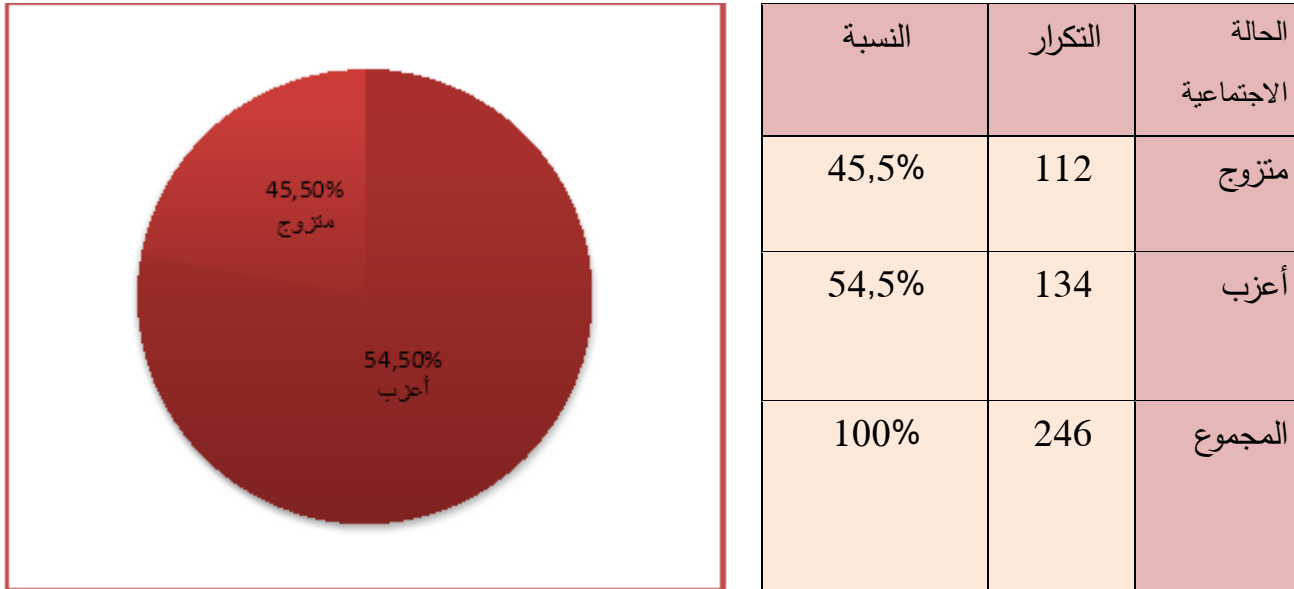
يوضح الجدول (15) والشكل (21) أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، حيث نلاحظ أن عدد الممرضين من جنس أنثى (170) بنسبة قدرت بـ 69,1% ممرضة من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الممرضين من جنس ذكر (76) بنسبة قدرت بـ 30,9% ممرض من إجمالي عينة الدراسة.

بذلك نجد أن نسبة الممرضين الإناث أكبر من نسبة الذكور في المستشفيات المستهدفة، ويمكننا تفسير هذا التفاوت في النسبة بينهما إلى اتجاه الإناث نحو مهنة التمريض أكثر من الذكور وهذا راجع لميولهم ورغبتهم لهذه المهنة وقدرتهم على الصبر والتحمل وطبيعتها الأنثوية من رعاية وحماية، بالإضافة لتوجه المرأة بشكل كبير على

قطاع الصحة لطبيعة ونمط العمل، فطبيعة العمل الممارس على أساس المناوبة تفضله هذه الفئة، زيادة على اقتحام المرأة لعالم الشغل وخاصة في السنوات الأخيرة وهذا من أجل إبراز ذاتها وتحقيق استقلاليتها المادية.

ج- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

جدول رقم(16)توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية شكل رقم(22)توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



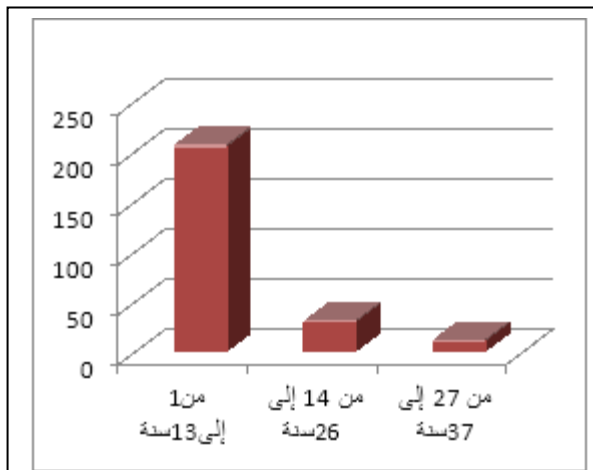
المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج spss المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

يوضح الجدول(16) والشكل(22) أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية، حيث نلاحظ أن عدد الممرضين غير متزوجين(134) بنسبة قدرت بـ 54,5% أعزب من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الممرضين المتزوجين (112) بنسبة قدرت بـ 45,5% متزوج من إجمالي عينة الدراسة، ومن خلال هذا يتضح لنا أن فئة الممرضين غير المتزوجين في المستشفيات التي أجريت عليهم الدراسة هي النسبة العالية وهذا راجع لخصائص أغلبية عينة الدراسة لم يصلوا لسن المناسب للزواج، حيث فئة (من 19 إلى 28)سنة تمثل نسبة 49,6% بواقع عددي(122).

د- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل

جدول رقم(17)توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

شكل رقم(23)توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل



المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

سنوات العمل	التكرار	النسبة
من 1 إلى 13 سنة	205	83%
من 14 إلى 26 سنة	30	12%
من 27 إلى 37 سنة	11	5%
المجموع	246	100%

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول(17) والشكل(23) أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل(الخبرة)، حيث نلاحظ أن أغلبية الممرضين لديهم خبرة مهنية (من سنة إلى 13سنة) بأعلى بنسبة قدرت بـ83% بواقع عددي قدره(205) ممرض وممرضة، تليها نسبة 30% للفئة التي لها خبرة مهنية من (14 إلى 26سنة) بواقع عددي قدره (30) ممرض، في المقابل نجد أن أصغر نسبة تمثلت في فئة من (27 إلى 37سنة) بنسبة قدرت بـ5% بواقع عددي قدره(11) ممرض.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن أعلى نسبة لسنوات العمل(الخبرة) بين الموظفين تعزى إلى عملية التعيين التي يتحصل عليها الخريجي مباشرة من معهد التكوين الشبه الطبي. فقد أصبحنا نجد العديد من الشباب يتجه نحو هذه المهنة وهذا أيضا ما يفسر لنا أن الممرضين في مرحلة الشباب قادرين على البذل والعطاء، إضافة إلى أن التعيينات الجديدة تزامنت مع صدور قانون التقاعد المسبق الذي مس جميع قطاعات الوظيف العمومي فقد تم احالة معظم العمال على التقاعد المسبق الذي صدر في السنوات الماضية، مما أدى إلى انخفاض عدد العاملين الكبار في السن.

➤ أدوات جمع البيانات:

في كل دراسة يلجأ الباحث لاختيار الوسائل والأدوات المناسبة التي تضمن توفير المعلومات والمعطيات والبيانات الكمية والكيفية من مصدر محل الدراسة لجمع البيانات. وتتحدد أدوات الدراسة تبعاً لطبيعتها وتساؤلات وفرضيات الدراسة والمنهج المستخدم فيها، ويحتل اختيار هذه الأدوات أهمية كبرى لأن نسبة كبيرة من دقة المعلومات وصحة نتائج التحليل مرتبطة بحسن انتقاء هذه الأدوات.

ولتأكد من صحة الفرضيات والوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبيان كأداة لجمع البيانات للحصول على معلومات وآراء واتجاهات أفراد العينة حول موضوع الدراسة.

وتمثلت أداة هذه الدراسة في: استبيان خاص بالعدالة التنظيمية المدركة و استبيان خاص بأساليب إدارة الصراع التنظيمي من تصميم الباحثة، والذي تم بناءه عن طريق الرجوع إلى الأدب والتراث النظري الخاص بالموضوع والدراسات التي استخدمت مقاييس مختلفة لقياس كل من المتغيرين.

ولقد اتبعنا مجموعة من الخطوات في بناء الاستبيان تمثلت في:

- تحديد المحاور الرئيسة التي سيضمها الاستبيان

● المحور الأول: والذي يشمل البيانات الشخصية للفرد والتي تمثلت في (الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات العمل).

● المحور الثاني: عبارات خاصة بالعدالة التنظيمية المدركة والتي تتكون من ثلاث أبعاد:

- البعد الأول: العدالة التوزيعية من بند 01 إلى البند 08

- البعد الثاني: العدالة الإجرائية من بند 09 إلى البند 16

- البعد الثالث: عدالة التعاملات من بند 17 إلى البند 24

يحتوي هذا الاستبيان ككل على 24 بند صممت لتقيس أبعاد العدالة التنظيمية المدركة وفق سلم ليكرت الخماسي: موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. وقد وضعت جميع عباراته بصيغة ايجابية.

ولتحديد الدرجة الكلية للفرد الواحد يجمع درجاته حول الاستبيان، وتكون الإجابة منحصرة ما بين (24) درجة كحد أدنى للإجابة و(120) درجة كحد أقصى للإجابة وتم توزيع درجات الاستبيان كالتالي:

جدول رقم(18) يبين درجات سلم ليكرت

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

• المحور الثالث: عبارات خاصة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي والتي تتكون من خمس أبعاد وهي:

- البعد الأول: أسلوب التعاون من بند رقم 25 إلى البند رقم 29

- البعد الثاني: أسلوب التوسط من بند رقم 30 إلى البند رقم 34

- البعد الثالث: أسلوب القوة من بند رقم 35 إلى البند رقم 39

- البعد الرابع: أسلوب التجنب من بند رقم 40 إلى البند رقم 44

- البند الخامس: أسلوب التنازل من بند رقم 45 إلى البند رقم 49

ويحتوي هذا الاستبيان ككل على 25 عبارة صممت لتقيس أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق سلم ليكرت لخماسي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق بشدة، وقد وضعت جميع عباراته بصيغة ايجابية، ولتحديد الدرجة الكلية للفرد الواحد يجمع درجاته حول

- الاستبيان. وتكون الإجابة منحصرة ما بين (25) درجة كحد أدنى للإجابة و(125) درجة كحد أقصى للإجابة. وتم توزيع درجات الاستبيان كما هو موضح في الجدول رقم(18).
- صياغة العبارات التي تمثل كل بعد على حدى من خلال التراث النظري والدراسات السابقة لتتناسب مع عينة الدراسة.
- إعداد الاستبيان في صورته الأولية والذي شمل على (24) عبارة لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة و(25) عبارة لاستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي والملحق رقم(02) يوضح الاستبيان في صورته الأولية.
- عرض الاستبيان على المشرف ومساعد المشرف أيضا من أجل إعطاء وجهة نظرهم حول مدى ملائمة الاستبيان لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي على حسب توجيهات كل من المشرف ومساعد المشرف.
- عرض الاستبيان على سبعة(06) محكمين وهم مجموعة من الأساتذة من جامعات مختلفة والملحق رقم(03) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- بعدما تم تصحيح الاستبيان من لجنة التحكيم تم تعديل بعض العبارات لغويا وفصل العبارات المركبة، ولم نقوم بحذف أي عبارة والملحق رقم(09) يبين الاستبيان في صورته النهائية.
- توزيع الاستبيان على 30 فرد عشوائيا في الدراسة الاستطلاعية قصد تعديل بنود الاستبيان من جهة وحتى نتمكن من حساب صدق وثبات الأداة من جهة أخرى.
- تطبيق الأداة على عينة الدراسة من أجل جمع البيانات والمعلومات ثم التوصل إلى النتائج بتطبيق الأساليب الإحصائية ثم تفسير ومناقشة النتائج والتوصل إلى القرارات والاستنتاجات والتوصيات.

1- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

بعد أن تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية قمنا من خلال البرنامج الإحصائي SPSS من التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وثباته بالأساليب الإحصائية اللازمة.

1-1- الصدق :

يعتبر الصدق validity معيارا هاما من المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على السلامة المنهجية لأي أداة قياس.

فصدق الأداة يقصد به أن الأداة لا بد أن تقيس ما وضعت من أجل قياسه وهذا ما اتفق عليه جميع الباحثين، ويقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها " (عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، عبد الحق ركاية، 2001، ص179).

فالصدق يعتبر من بين أهم الخطوات التي تسمح لنا التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة. وقد تم تقدير صدق الاستبيان باستخدام ثلاث طرق كآتي :

أ- صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعد تصميم الاستبيان في صورته الأولية بعرضه على مجموعة من المحكمين وذلك للتأكد من صدق محتوى عبارات الاستبيان من حيث تقيس أو لا تقيس البعد الذي ينتمي إليه وكذا معرفة آراء المحكمين حول مدى وضوح وكيفية صياغة كل عبارة وحذف العبارات غير المناسبة أو تعديلها.

وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمين قامت الباحثة بإجراء تعديلات وإعادة صياغة العبارات التي كان من الضروري إعادة صياغتها حتى تزداد وضوحا لعينة البحث وملائمتها لقياس ما أعدت لقياسه.

انظر إلى الملحق رقم (09).

ولحساب صدق محتوى الاستبيان، اعتمدنا على معادلة لوشي التالية لحساب صدق كل بند للاستبيان:

$$ص ب = \frac{ع م نعم - ع م لا}{ن}$$

- ص ب = صدق البند

- ع م نعم = عدد المحكمين الذين قالوا وأن البند يقيس

- ع م لا = عدد المحكمين الذين قالوا أن البند لا يقيس

- ن = عدد المحكمين

• ومن أجل حساب الصدق الكلي للاستبيان فتم بالقانون التالي :

$$ص م = \frac{ب ص مج}{ن}$$

- ص م = صدق المحكمين.

- مج ص ب = مجموع صدق البند.

- ن = عدد البنود.

وبعد تطبيق معادلة لوشي تبين أن صدق محتوى استبيان العدالة التنظيمية المدركة يساوي (0.83)، وصدق محتوى استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي فيساوي (0.93)، وعليه يمكننا القول أن أداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه لحد كبير وفقا لنتائج الصدق المعتمد. والملحق رقم (04) ورقم (05) يوضحان صدق البند وصدق الاستبيان ككل.

ب_ صدق الاتساق الداخلي :

قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي لأدوات جمع البيانات عن طريق حساب درجة ارتباط كل بند من بنود الأداة مع الدرجة الكلية للبعد مع بيان مستوى الدلالة بواسطة معامل الارتباط بيرسون وذلك باستخدام المعالج الإحصائي spss. وكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي :

جدول رقم (19) : يوضح حساب صدق الاتساق الداخلي لمقياس العدالة التنظيمية

المدرجة.

رقم البند	معامل ارتباط بيرسون	معامل الدلالة	رقم البند	معامل ارتباط بيرسون	معامل الدلالة	رقم البند	معامل ارتباط بيرسون	معامل الدلالة
01	0.736**	0.01	09	0.592**	0.01	17	0.713**	0.01
02	0.660**	0.01	10	0.490**	0.01	18	0.778**	0.01
03	0.787**	0.01	11	0.653**	0.01	19	0.734**	0.01
04	0.627**	0.01	12	0.722**	0.01	20	0.450*	0.05
05	0.460*	0.05	13	0.676**	0.01	21	0.694**	0.01
06	0.698**	0.01	14	0.682**	0.01	22	0.431*	0.05
07	0.559**	0.01	15	0.696**	0.01	23	0.656**	0.01
08	0.663**	0.01	16	0.628**	0.01	24	0.526**	0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) مصفوفة الارتباط لكل بند من بنود الاستبيان والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، بمعامل الارتباط بيرسون، حيث جاءت كل الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ما عدا البند رقم (5)، (20)، (22) عند مستوى الدلالة (0.05) وعدد بنود كل بعد 8 بنود.

وعموما يمكن القول بأن أبعاد العدالة التنظيمية المدركة الثلاث تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

جدول رقم (20) يوضح حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

رقم البند	معامل الارتباط بيرسون	معامل الارتباط بيرسون	رقم البند	معامل الارتباط بيرسون	معامل الارتباط بيرسون	رقم البند	معامل الارتباط بيرسون	معامل الارتباط بيرسون
25	0.683**	0.851**	41	0.778**	0.01	33	0.01	0.01
26	0.769**	0.794**	42	0.653**	0.01	34	0.01	0.01
27	0.859**	0.578**	43	0.733**	0.01	35	0.01	0.01
28	0.848**	0.628**	44	0.511**	0.01	36	0.01	0.01
29	0.822**	0.569**	45	0.731**	0.01	37	0.01	0.01
30	0.716**	0.710**	46	0.521**	0.01	38	0.01	0.01
31	0.679**	0.627**	47	0.852**	0.01	39	0.01	0.01
32	0.790**	0.625**	48	0.715**	0.01	40	0.01	0.01
		0.776**	49		0.01			

نلاحظ من خلال الجدول رقم(20) مصفوفة الارتباطات لكل بند من بنود الاستبيان والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، بمعامل الارتباط بيرسون، حيث جاءت كل الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة(0.01) وعدد بنود كل بعد 5 بنود.

عموما يمكن القول بأن أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي الخمس تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

ج- صدق البناء الداخلي:

قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان عن طريق حساب درجة ارتباط أبعاد العدالة التنظيمية المدركة والدرجة الكلية للاستبيان. والجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم(21): يوضح حساب صدق البناء الداخلي لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة

الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البعد الأول: العدالة التوزيعية	0.877**	0.01
البعد الثاني: العدالة الإجرائية	0.872**	0.01
البعد الثالث: العدالة تفاعلية	0.881**	0.01

نلاحظ من خلال الجدول(21) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجة أبعاد استبيان العدالة التنظيمية المدركة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية)والدرجة الكلية (العدالة التنظيمية)قد قدر على التوالي (0.877) (0.872) (0.881) وهي قيمة مرتفعة دالة احصائيا عند (0.01) مما يدل على انها مرتبطة ارتباطا كبيرا ،وبالتالي يمكن أن نقول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق الاتساق الداخلي.

جدول رقم(22): يوضح حساب صدق البناء الداخلي لاستبيان أساليب إدارة الصراع

التنظيمي

الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البعد الأول: أسلوب التعاون	0.757**	0.01
البعد الثاني: أسلوب التوسط	0.769**	0.01
البعد الثالث: أسلوب القوة	0.609**	0.01
البعد الرابع: أسلوب التجنب	0.813**	0.01
البعد الخامس: أسلوب التنازل	0.707**	0.01

نلاحظ من خلال الجدول(22) أن درجة معامل ارتباط بيرسون بين ابعاد اساليب ادارة الصراع التنظيمي (أسلوب التعاون ،أسلوب التوسط، أسلوب القوة، أسلوب التجنب ،أسلوب

(التنازل) والمجموع الكلي قد بلغت على التوالي (0.757) (0.769) (0.609) (0.813) (0.707) وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

من خلال ما سبق يمكن القول أن مقياس اساليب ادارة الصراع التنظيمي على درجة عالية من البناء الداخلي ويقيس ما اعد لقياسه، ما يعني أنه يمكن استعماله في الدراسة الاساسية.

1-2 الثبات:

ثبات الاستبيان معناه استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي لابد أن يعطي لنا الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. وقد تم تقدير ثبات الاستبيان باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ:

أ- ثبات معامل ألف كرونباخ:

قامت الباحثة بحساب معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(23): قيم ثبات معامل ألفا كرونباخ لاستبيان

العدالة التنظيمية المدركة واستبيان أساليب ادارة الصراع التنظيمي

المتغير	معامل الفا كرونباخ
العدالة التنظيمية المدركة	0.905
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	0.889

يتضح من خلال الجدول(23) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبيان العدالة التنظيمية قد بلغ (0.905) وهي قيمة مرتفعة ، بينما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي تساوي(0.889) وهي قيمة مرتفعة من الثبات.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن الاستبيان المُصمَّم للدراسة يتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات ، مما يسمح لنا بتطبيقه على عينة الدراسة النهائية.

➤ الأساليب الإحصائية:

نظرا لتعدد فرضيات الدراسة ومتغيراتها، فقد تم استعمال عدة أساليب إحصائية، وهذا راجع لطبيعة البيانات وما تفرضه كل فرضية من أسلوب مناسب للتحقق من صحتها، فقد قمنا بمعالجة البيانات وتحليلها ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss:26) وبرنامج (ExcEL) من أجل الأشكال البيانية الخاصة بوصف عينة الدراسة.

- بالنسبة للخصائص السيكمترية لأداة الدراسة فقد تم الإعتماد على:
- ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha): لتحديد درجة ثبات عبارات الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وثباتها.
- ومعامل سبيرمان براون.
- معادلة لوشي.
- أما البيانات الشخصية فقد تم الاعتماد على: التكرار، والنسبة المئوية، والأشكال البيانية، المدى لحساب الفئات لسنوات العمل.
- ولمعالجة تساؤلات الدراسة تم الاعتماد على:
- معامل الارتباط بيرسون pearson لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرات.
- المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية.
- الإنحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- اختيارات (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-test) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين حسب متغيرات الدراسة (الجنس، الحالة الاجتماعية).

- تحليل التباين الأحادي (One Away Anova) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغيرتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين (سنوات العمل).

خلاصة:

تعرضنا في هذا الفصل لأهم الخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، فقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي كونه الملائم لأهداف الدراسة، وتم تحديد حدود الدراسة (مكانيا، بشريا، وزمانيا)، بالإضافة إلى اختيار عينة قوامها 224 ممرض وممرضة في المستشفيات العمومية بدائرة برج بوعريريج. واختيار أداة الدراسة والتي تمثلت في استبيان للعدالة التنظيمية المدركة، واستبيان خاص بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، تم التأكد من صلاحيتهما سيكومتريا (صدق وثبات)، وقد قمنا باختيار الأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة، من أجل ثبات صحة فروضها من عدم صحتها، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي والذي سنقوم بعرض ومناقشة وتحليل النتائج المتحصل عليها.

الفصل الخامس

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة

2- عرض نتائج الفرضية الأولى

2-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى وتحليلها

2-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية وتحليلها

2-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة وتحليلها

2-4- عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة وتحليلها

2-5- عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة وتحليلها

➤ عرض نتائج الفرضية الأولى وتحليلها

3- عرض نتائج الفرضية الثانية

3-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى وتحليلها

3-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية وتحليلها

3-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة وتحليلها

3-4- عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة وتحليلها

3-5- عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة وتحليلها

3-6- عرض نتائج الفرضية الجزئية السادسة وتحليلها

ثانياً: مناقشة الفرضيات الدراسة

1- مناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة

2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى

2-1 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

2-2 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

2-3 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

2-4 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

2-5 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة

➤ مناقشة نتائج الفرضية الأولى

3- مناقشة نتائج الفرضية الثانية

3-1 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

3-2 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

3-3 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

3-4 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

3-5 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة

3-6 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية السادسة

ثالثاً: إستنتاج عام للدراسة

تمهيد:

بعد تطبيق أدوات الدراسة على العينة، تم تصحيحها وتفرغها وإخضاعها للمعالجة الإحصائية المناسبة، بناءً على متطلبات فرضيات الدراسة، وقد جاء هذا الفصل إلى أهم مرحلة من مراحل استكمال بحثنا العلمي، وهي مرحلة تحليل وتفسير النتائج التي حصلنا عليها بعد تطبيق أداة الدراسة على العينة ومن خلالها يتم تغيير البيانات الكمية إلى تقديرات كيفية تكون سندا علميا لنا في تفسير النتائج وتعميمها، حيث نهدف من خلال الفصل إلى اختبار صحة الفروض الموضوعية والتي تمت صياغتها في الفصل الأول للدراسة، وتختبر هذه الفروض طبيعة الارتباط بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)، وبين أساليب إدارة الصراع التنظيمي بأبعادها الخمس (أسلوب التعاون، أسلوب التوسط، أسلوب القوة، أسلوب التجاهل، وأسلوب التنازل)، مع البحث إن كانت توجد فروق حسب المتغيرات الشخصية التي تناولتها الدراسة والمتمثلة في (الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات العمل) من وجهة نظر المرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج، وقد قمنا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة والتي تتماشى مع أهدافها والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) إصدار 26، في المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة، وبما أن حجم العينة كبير واختيار أفرادها كان عشوائيا فقد استخدمت أساليب إحصائية بارامترية.

ومن خلال هذا الفصل سيتم عرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وبيان مدى اتفاقها أو اختلافها مع الدراسات السابقة المماثلة، ويتم في نهاية الفصل وضع النتائج المتوصل إليها، مع تقديم مجموعة من التوصيات.

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالتساؤلات الدراسة:

سيتم عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمستوى العدالة التنظيمية المدركة و مستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

1.1. عرض وتحليل التساؤل الأول:

ما مستوى العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي

ببرج بوعريريج؟

للإجابة والتعرف على مستوى العدالة التنظيمية المدركة بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج، ومن أجل تحقيق هذا الغرض سنقوم بمعرفة اتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل بنود أبعاد استبيان العدالة التنظيمية المدركة، ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، والفرضي، والانحراف المعياري، واختبار (T) للعينة الواحدة لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

$$(H_0): \mu = 1م = 2م$$

$$(H_1): \mu \neq 1م = 2م$$

* حيث: "1م" هو المتوسط الفرضي لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة.

بينما "2م" هو المتوسط الحسابي لعينة الدراسة.

وباستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة حصلنا على النتائج الآتية:

جدول رقم (24): يتضمن حساب اختبار (T) للعينة الواحدة لحساب الفروق بين المتوسط الفرضي لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة والمتوسط الحسابي لعينة الدراسة.

المتغير	العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	الدلالة (ث.ح)	القرار الإحصائي عند
العدالة التنظيمية المدركة	246	72.00	66.05	17.01	5.48-	(n-1) (246-1) 245	0.00<	دال

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه (24) أن هناك فارق بين المتوسط الفرضي لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة والمتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، حيث يقدر بـ(5.95) درجة.

أما بالنسبة لدلالة هذا الفارق إحصائياً، فإنه عند درجة حرية 245 (وفي حالة الفرض ثنائي الحد)، نجد أن قيمة الدلالة ($0.00 <$) وهي أقل من هامش الخطأ (0.05)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري (H_0) الذي ينص على أن $m=1$ ، ونقبل الفرض البديل (H_1) الذي ينص على أنه توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسط الفرضي لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة والمتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة وهو لصالح المتوسط الفرضي أي أن مستوى العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوغريج جاءت بمستوى "منخفض".

2.1. عرض وتحليل التساؤل الثاني:

ما مستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع

الصحي ببرج بوعريريج؟

للإجابة على مستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج، ومن أجل هذا الغرض سنقوم بمعرفة اتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل بنود استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي، ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا المتوسط الحسابي والفرضي، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

(H0): $\mu = 1$

(H1): $\mu \neq 1$

* حيث: "1" هو المتوسط الفرضي لاستبيان تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

بينما "2" هو المتوسط الحسابي لعينة الدراسة.

وباستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة تحصلنا على النتائج الآتية:

جدول رقم (25): يتضمن حساب اختبار (T) للعينة الواحدة لحساب الفروق بين المتوسط الفرضي لاستبيان تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي والمتوسط الحسابي لعينة الدراسة.

القرار الإحصائي عند 0.05	الدلالة (ث.ح)	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	المتوسط	المتوسط
دال	$0.00 <$	(n-1) (246-1) 245	26.40	3.34	20.63	15	246	أسلوب التعاون
دال	$0.00 <$		20.17	3.42	19.40			أسلوب التوسط
دال	$0.03 <$		-2.14	3.41	14.53			أسلوب القوة
دال	$0.03 <$		2.12	3.78	15.51			أسلوب التجنب
دال	$0.00 <$		11.41	3.74	17.72			أسلوب التنازل
دال	$0.00 <$		17.48	11.47	87.80	75.00	تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي	

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه (25) أن هناك فارق بين المتوسط الفرضي لاستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي والمتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، حيث يقدر بـ 12.8 درجة.

أما بالنسبة لدلالة هذا الفارق إحصائياً، فإنه عند درجة حرية 245 (وفي حالة الفرض ثنائي الحد)، نجد أن قيمة الدلالة ($0.00 <$) وهي أقل من هامش الخطأ

(0.05)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على أن $m=1$ ، ونقبل الفرض البديل (H_1) الذي ينص على أنه توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسط الفرضي لاستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي والمتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة وهو لصالح أفراد عينة الدراسة أي أن مستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج مرتفع.

2. عرض نتائج الفرضية الأولى:

والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين دراسة ميدانية بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج.

ولاختبار هذه الفرضية تطرقت الباحثة إلى عرض وتحليل نتائج كل فرضية جزئية على حده، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون.

1.2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى وتحليلها:

والتي تنص على: لا توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التعاون من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج.

ولمعالجة هذه الفرضية، قامت الباحثة بحساب الإحصاءات الوصفية وقيمة معامل الارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التعاون والجدول رقم (26) يوضح ذلك.

$$0=R : (H_0)$$

$$0 \neq R : (H_1)$$

* حيث "R" هو معامل الارتباط بيرسون.

وبحساب معامل الارتباط بيرسون تحصلنا على النتائج الآتية:

جدول رقم (26): يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية

بين متغيري العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التعاون.

المتغيرين	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (R)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية (ث.ح)	هامش الخطأ	القرار الإحصائي
العدالة التنظيمية المدركة	246	66.05	17.01	0.22	(n-2)	0.00 <	0.05	دال
		20.63	3.34		244			
أسلوب التعاون								

المصدر: مخرجات spss إصدار 26.

من خلال الجدول رقم (26) نجد أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية المدركة قدر بـ 66.05 درجة في حين المتوسط الحسابي لأسلوب التعاون قدر بـ 20.63 درجة، وكانت قيم الانحراف المعياري لكلا المتغيرين على التوالي 17.01 و 3.34 بما أن قيمة الارتباط (R) كانت 0.22 فإنها تعبر عن ارتباط موجب (أي علاقة طردية كلما زادت العدالة التنظيمية زاد أسلوب التعاون والعكس صحيح)، إلا أن هذه العلاقة ضعيفة بما أنها أقل من 0.30.

أما عن الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط فإنه عند درجة حرية 244 (وفي حالة الفرض ثنائي الحد) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت ($0.00 <$) وهي أقل من هامش الخطأ (0.05)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية، وعليه فإننا نرفض (H_0) التي تنص على أن $R = 0$ ، ونقبل الفرض البديل (H_1) الذي ينص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات العدالة التنظيمية المدركة ودرجات أسلوب التعاون من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج. (عدم تحقق الفرضية)

2-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية وتحليلها:

والتي تنص على: لا توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التوسط من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج. ولمعالجة هذه الفرضية، قامت الباحثة بحساب الإحصاءات الوصفية وقيمة معامل الارتباط بيرسون وذلك لقياس الارتباط بين العدالة التنظيمية المدركة ودرجات أسلوب التوسط والجدول رقم (27) يوضح ذلك.

$$0=R : (H_0)$$

$$0 \neq R : (H_1)$$

* حيث "R" هو معامل الارتباط بيرسون.

وبحساب معامل الارتباط بيرسون تحصلنا على النتائج الآتية:

جدول رقم (27): يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التوسط.

المتغيرين	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (R)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية (ث.ح)	هامش الخطأ	القرار الإحصائي
العدالة التنظيمية	246	66.05	17.01	0.16	(n-2)	0.01	0.05	دال
		19.40	3.42		(246-2)			
أسلوب التوسط					244			

المصدر: مخرجات spss إصدار 26.

من خلال الجدول رقم (27) نجد أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية المدركة قدر بـ 66.05 درجة في حين المتوسط الحسابي لأسلوب التوسط قدر بـ 19.40 درجة، وكانت قيم الانحراف المعياري لكلا المتغيرين على التوالي 17.01 و 3.42 بما أن قيمة الارتباط (R) كانت 0.16 فإنها تعبر عن ارتباط موجب (أي علاقة طردية كلما زادت العدالة التنظيمية المدركة زاد أسلوب التوسط والعكس صحيح)، إلا أن هذه العلاقة ضعيفة جداً بما أنها أقل من 0.20 أما عن الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط فإنه عند درجة حرية 244 (وفي حالة الفرض ثنائي الحد) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت (0.01) وهي أقل من هامش الخطأ (0.05)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية، وعليه فإننا نرفض (H0) التي تنص على أن $R = 0$ ، ونقبل الفرض البديل (H1) الذي ينص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات العدالة التنظيمية المدركة ودرجات أسلوب التوسط من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريبريج. (عدم تحقق الفرضية)

2-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة وتحليلها:

والتي تنص على: لا توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية المدركة ودرجات أسلوب القوة من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببيرج بوعريريج.

ولمعالجة هذه الفرضية، قامت الباحثة بحساب الإحصاءات الوصفية وقيمة معامل الارتباط بيرسون، وذلك لقياس الارتباط بين العدالة التنظيمية المدركة و أسلوب القوة والجدول رقم(28) يوضح ذلك.

$$0=R : (H_0)$$

$$0 \neq R : (H_1)$$

* حيث "R" هو معامل الارتباط بيرسون.

- بحساب معامل الارتباط بيرسون تحصلنا على النتائج الآتية:

جدول رقم (28): يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية

بين متغيري العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب القوة.

المتغيرين	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (R)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية (ث.ح)	هامش الخطأ	القرار الإحصائي
العدالة التنظيمية المدركة	246	66.05	17.01	0.17	(n-2) (246-2)	0.005	0.05	دال
أسلوب القوة		14.53	3.41		244			

المصدر: مخرجات spss إصدار 26.

من خلال الجدول رقم (28) نجد أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية المدركة قدر بـ 66.05 درجة في حين المتوسط الحسابي لأسلوب القوة قدر بـ 14.53 درجة، وكانت قيم الانحراف المعياري لكلا المتغيرين على التوالي 17.01 و 3.41 بما أن قيمة الارتباط (R) كانت 0.17 فإنها تعبر عن ارتباط موجب (أي علاقة طردية كلما زادت العدالة التنظيمية المدركة زاد أسلوب التوسط والعكس صحيح)، إلا أن هذه العلاقة ضعيفة جدا بما أنها أقل من 0.20

أما عن الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط فإنه عند درجة حرية 244 (وفي حالة الفرض ثنائي الحد) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت (0.005) وهي أقل من هامش الخطأ (0.05)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية، وعليه فإننا نرفض (H0) التي تنص على أن $R = 0$ ، ونقبل الفرض البديل (H1) الذي ينص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات العدالة التنظيمية المدركة ودرجات أسلوب القوة من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج. (عدم تحقق الفرضية)

2-4- عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة وتحليلها:

والتي تنص على: لا توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التجنب من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج. ولمعالجة هذه الفرضية، قامت الباحثة بحساب الإحصاءات الوصفية وقيمة معامل الارتباط بيرسون، وذلك لقياس الارتباط بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التجنب والجدول رقم (29) يوضح ذلك.

$$0=R : (H_0)$$

$$0 \neq R : (H_1)$$

* حيث "R" هو معامل الارتباط بيرسون.

وبحساب معامل الارتباط بيرسون تحصلنا على النتائج الآتية:

جدول رقم (29): يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية

بين متغيري العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التجنب.

القرار الإحصائي	هامش الخطأ	الدلالة الإحصائية (ث.ح)	درجة الحرية	قيمة (R)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المتغيرين
غير دال	0.05	0.66	(n-2) (246-2) 244	-0.02	17.01	66.05	246	العدالة التنظيمية المدركة
					3.78	15.51		أسلوب التجنب

المصدر: مخرجات spss إصدار 26.

من خلال الجدول رقم (29) نجد أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية المدركة قدر بـ 66.05 درجة في حين المتوسط الحسابي لأسلوب التجنب قدر بـ 15.51 درجة، وكانت قيم الانحراف المعياري لكلا المتغيرين على التوالي 17.01 و 3.78 بما أن قيمة الارتباط (R) كانت -0.02 فإنها تعبر عن ارتباط سالب (أي علاقة عكسية كلما زادت العدالة التنظيمية المدركة قل أسلوب التجنب والعكس صحيح)، إلا أن هذه العلاقة تقترب كثيرا من الصفر (0).

أما عن الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط فإنه عند درجة حرية 244 (وفي حالة الفرض ثنائي الحد) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت (0.66) وهي أكبر من هامش الخطأ (0.05)، وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية، وعليه فإننا نقبل (H0) التي تنص على أن $R=0$ ، ونرفض الفرض البديل (H1) الذي ينص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات

دلالة إحصائية بين درجات العدالة التنظيمية المدركة ودرجات أسلوب التجنب من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج. (تحقق الفرضية)

2-5- عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة وتحليلها:

والتي تنص على: لا توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التنازل من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج. ولمعالجة هذه الفرضية، قامت الباحثة بحساب الإحصاءات الوصفية وقيمة معامل الارتباط بيرسون، وذلك لقياس الارتباط بين درجات العدالة التنظيمية المدركة ودرجات أسلوب التنازل والجدول رقم (30) يوضح ذلك.

$$0=R : (H_0)$$

$$0 \neq R : (H_1)$$

* حيث "R" هو معامل الارتباط بيرسون.

وبحساب معامل الارتباط بيرسون تحصلنا على النتائج الآتية:

جدول رقم (30): يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية

بين متغيري العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التنازل.

القرار الإحصائي	هامش الخطأ	الدلالة الإحصائية (ث.ح)	درجة الحرية	قيمة (R)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المتغيرين
غير دال	0.05	0.10	(n-2)	0.10	17.01	66.05	246	العدالة التنظيمية المدركة
			244		3.73	17.72		أسلوب التنازل

المصدر: مخرجات spss إصدار 26.

من خلال الجدول رقم (30) نجد أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية المدركة قدر بـ 66.05 درجة في حين المتوسط الحسابي لأسلوب التنازل قدر بـ 17.72 درجة، وكانت قيم الانحراف المعياري لكلا المتغيرين على التوالي 17.01 و 3.73 بما أن قيمة الارتباط (R) كانت 0.10 فإنها تعبر عن ارتباط موجب (أي علاقة طردية كلما زادت العدالة التنظيمية المدركة زاد أسلوب التنازل والعكس صحيح)، إلا أن هذه العلاقة ضعيفة جدا بما أنها أقل من 0.20

أما عن الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط فإنه عند درجة حرية 244 (وفي حالة الفرض ثنائي الحد) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت (0.10) وهي أكبر من هامش الخطأ (0.05)، وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية، وعليه فإننا نقبل (H0) التي تنص على أن $R = 0$ ، ونرفض الفرض البديل (H1) الذي ينص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات العدالة التنظيمية المدركة ودرجات أسلوب التنازل من وجهة نظر المرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج. (تحقق الفرضية)

➤ **عرض نتائج الفرضية الأولى وتحليلها:** التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج.

جدول رقم (31): يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

المتغيرين	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (R)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية (ث.ح)	هامش الخطأ	القرار الإحصائي
العدالة التنظيمية المدركة	246	66.05	17.01	0.19	(n-2)	0.003	0.05	دال
		87.80	11.47		244			
أساليب إدارة الصراع التنظيمي								

المصدر: مخرجات spss إصدار 26.

من خلال الجدول رقم (31) نجد أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية المدركة قدر بـ 66.05 درجة في حين المتوسط الحسابي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي قدر بـ 87.80 درجة، وكانت قيم الانحراف المعياري لكلا المتغيرين على التوالي 17.01 و 11.47

بما أن قيمة الارتباط (R) كانت 0.19 فإنها تعبر عن ارتباط موجب (أي علاقة طردية كلما زادت العدالة التنظيمية المدركة زادت أساليب إدارة الصراع التنظيمي والعكس صحيح)، إلا أن هذه العلاقة ضعيفة جداً بما أنها أقل من 0.20

أما عن الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط فإنه عند درجة حرية 244 (وفي حالة الفرض ثنائي الحد) نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت (0.003) وهي أقل من هامش الخطأ (0.05)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية، وعليه فإننا نرفض (H0) التي تنص

على أن $R = 0$ ، ونقبل الفرض البديل ($H1$) الذي ينص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات العدالة التنظيمية المدركة ودرجات أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج. (عدم تحقق الفرضية)

3- عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

والتي تنص على أنه: لا توجد فروق بين متوسطات العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير (الجنس، الحالة الاجتماعية، ومتغير سنوات العمل).

ولاختبار هذه الفرضية، تطرقت الباحثة إلى عرض ومناقشة نتائج كل فرضية جزئية على حدة. من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و اختبار (T.test) للفرضية الجزئية الأولى والثانية، بينما تم حساب الفرضية الثالثة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و اختبار (ANOVA).

3-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى وتحليلها:

والتي تنص على أنه: لا توجد فروق بين متوسطات العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير الجنس (أنثى، ذكر).

ولاختبار دلالة الفروق بين متوسطات الممرضين والمرضات في العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج، قامت الباحثة باستخدام الإحصاءات الوصفية والأسلوب الإحصائي (T.test) كما هو مبين في الجدول رقم (32).

(H0): $\mu_1 = \mu_2$

(H1): $\mu_1 \neq \mu_2$

* حيث: "م1" هو المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية المدركة لعينة الذكور.

"م2" هو المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية المدركة لعينة الإناث.

- باستخدام اختبار (T) للعينيتين المستقلتين تحصلنا على النتائج الآتية:

جدول رقم (32): يتضمن حساب اختبار (T) للعينيتين المستقلتين لقياس الفروق

في مستوى العدالة التنظيمية المدركة والتي تعزى لمتغير الجنس.

القرار	الإحصائي	الدالة (ث.ح)	درجة الحرية	قيمة t	اختبار ليفني للتجانس			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس
					القرار	sig	F				
غير	0.05	0.62	(n-2)	0.48-	العينيتين متجانستين	0.97	0.001	17.09	65.69	170	إناث
دال			(246-2)					16.92	66.84	76	ذكور

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26.

من خلال الجدول أعلاه (32) نجد أن الفارق بين المتوسطين الحسابيين للعدالة

التنظيمية المدركة لكل من عينة الذكور والإناث يقدر بـ 1.15 درجة.

بما أننا استخدمنا اختبار (T) للعينيتين المستقلتين نقوم باختبار التجانس بينها

كخطوة أولى، وذلك عن طريق اختبار ليفني (Levene)، حيث يظهر لنا أن قيمة F

كانت (0.001) في حين قيمة sig كانت (0.97)، وهي أكبر من هامش الخطأ

(0.05)، وعليه فإن العينيتين متجانستين، أي سوف نستخدم اختبار (T) في حالة التجانس.

أما بالنسبة لدلالة الفروق في حالة التجانس، وعند درجة حرية 244 (وفي حالة الفرض ثنائي الحد)، نجد أن قيمة الدلالة (0.62) وهي أكبر من هامش الخطأ (0.05)، وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية، وعليه فإننا نقبل (H_0) التي تنص على أن $m=1$ ، ونرفض (H_1) التي تنص على أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير الجنس (أنثى/ ذكر). (تحقق الفرضية).

3-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية وتحليلها:

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب).

ولاختبار دلالة الفروق بين متوسطات الحالة الاجتماعية في العدالة التنظيمية المدركة، قامت الباحثة باستخدام الإحصاءات الوصفية والأسلوب الإحصائي (T.test) كما هو مبين في الجدول رقم (33).

$$(H_0): m=1$$

$$(H_1): m \neq 1$$

* حيث: "1" هو المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية المدركة لعينة العزاب.

"2" هو المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية المدركة لعينة المتزوجين.

- باستخدام اختبار (T) للعينيتين المستقلتين تحصلنا على النتائج الآتية:

جدول رقم (33): يتضمن حساب اختبار (T) للعينيتين المستقلتين لقياس الفروق في مستوى العدالة التنظيمية المدركة والتي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

القرار الإحصائي عند 0.05	الدلالة (ث.ح)	درجة الحرية	قيمة t	اختبار ليفني للتجانس			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الحالة الاجتماعية
				القرار	sig	F				
غير دال	0.80	(n-2)	0.25-	العينتين متجانستين	0.83	0.04	17.37	66.30	134	أعزب
		244					16.64	65.75	112	متزوج

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26.

من خلال الجدول أعلاه (33) نجد أن الفارق بين المتوسطين الحسابيين للعدالة التنظيمية المدركة لكل من عينة العزاب والمتزوجين يقدر بـ 0.55 درجة.

بما أننا استخدمنا اختبار (T) للعينتين المستقلتين نقوم باختبار التجانس بينها كخطوة أولى، وذلك عن طريق اختبار ليفني (Levene)، حيث يظهر لنا أن قيمة F كانت (0.04) في حين قيمة sig كانت (0.83)، وهي أكبر من هامش الخطأ (0.05)، وعليه فإن العينيتين متجانستين، أي سوف نستخدم اختبار ت في حالة التجانس.

أما بالنسبة لدلالة الفروق في حالة التجانس، وعند درجة حرية 244 (وفي حالة الفرض ثنائي الحد)، نجد أن قيمة الدلالة (0.80) وهي أكبر من هامش الخطأ (0.05)، وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية، وعليه فإننا نقبل (H0) التي تنص على أن $\mu_1 = \mu_2$ ، ونرفض (H1) التي تنص على أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى

العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر مرضي القطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير الحالة الإجتماعية (أعزب/ متزوج). (تحقق الفرضية)

3-3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة وتحليلها:

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر المرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب سنوات العمل.

ولاختبار دلالة الفروق بين متوسطات الحالة الاجتماعية في العدالة التنظيمية المدركة، قامت الباحثة باستخدام الإحصاءات الوصفية والأسلوب الإحصائي (ANOVA) كما هو مبين في الجدول رقم (34).

$$(H_0): \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

$$(H_1): \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$$

* حيث:

"م1" هو المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية المدركة لعينة المرضين ذوي خبرة من 1 إلى 13 سنة.

"م2" هو المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية المدركة لعينة المرضين ذوي خبرة من 14 إلى 26 سنة.

"م3" هو المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية المدركة لعينة المرضين ذوي خبرة من 27 إلى 37 سنة.

وباستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لقياس الفروق بين العينات المستقلة تحصلنا على النتائج الآتية:

جدول رقم (34): يتضمن حساب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق في مستوى العدالة التنظيمية والتي تعزى لمتغير سنوات العمل.

سنوات العمل	العينة	المتوسط الحسابي	التباين	مجموع المربعات	مربع المتوسط	درجة الحرية	F	الدلالة الاحصائية	القرار الإحصائي عند 0.05
من 1 إلى 13 سنة	205	65.91	المجموعات بين	699.14	349.57	2	1.21	0.30	غير دال
من 14 إلى 26 سنة	30	64.30							
من 27 إلى 37 سنة	11	73.45	داخل المجموعات	70224.26	288.98	243			
المجموع	246	66.05	الكلي	70923.4 1	/	245	/	/	/

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26.

من خلال الجدول أعلاه (34) نجد أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية المدركة لعينة الممرضين ذوي خبرة من 27 إلى 37 سنة يقدر بـ 73.45 درجة، يليه المتوسط الحسابي للمرضين ذوي خبرة من 1 إلى 13 سنة بـ 65.91 درجة، ثم المتوسط الحسابي للممرضين ذوي خبرة من 14 إلى 26 سنة بـ 64.30 درجة. وباستخدامنا لتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كانت قيمة F (1.21) عند درجة حرية بين المجموعات (2) وداخل المجموعات (243)، وقيمة الدلالة الإحصائية كانت (0.30) وهي أكبر من هامش الخطأ (0.05)، وعليه لا توجد دلالة إحصائية،

وبالتالي نقبل (H0) التي تنص على أن $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ ، ونرفض (H1) التي تنص على أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير سنوات العمل. (تحقق الفرضية).

3-4- عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة وتحليلها:

والتي تنص على أنه: لا توجد فروق بين متوسطات تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير الجنس (ذكر، أنثى).

ولاختبار دلالة الفروق بين متوسطات الممرضين والممرضات في أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج، قامت الباحثة باستخدام الإحصاءات الوصفية والأسلوب الإحصائي (T.test) كما هو مبين في الجدول رقم (35).

$$(H0): \mu_1 = \mu_2$$

$$(H1): \mu_1 \neq \mu_2$$

* حيث: "م1" هو المتوسط الحسابي لتبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي لعينة الذكور.

"م2" هو المتوسط الحسابي لتبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي لعينة الإناث.

- باستخدام اختبار (T) للعينيتين المستقلتين تحصلنا على النتائج الآتية:

جدول رقم (35): يتضمن حساب اختبار (T) للعينيتين المستقلتين لقياس الفروق في مستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتي تعزى لمتغير الجنس.

القرار	الإحصائي	الدلالة (ث.ح)	درجة الحرية	قيمة t	اختبار ليفني للتجانس			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس
					القرار	sig	F				
غير	0.05	0.21	(n-2) (246-2) 244	1.25-	العينتين متجانستين	0.26	1.27	10.86	87.18	170	إناث
دال								12.72	89.17	76	ذكور

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26.

من خلال الجدول أعلاه (35) نجد أن الفارق بين المتوسطين الحسابيين لمستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي لكل من عينة الذكور والإناث يقدر بـ 1.99 درجة. بما أننا استخدمنا اختبار (T) للعينتين المستقلتين نقوم باختبار التجانس بينها كخطوة أولى، وذلك عن طريق اختبار ليفني (Levene)، حيث يظهر لنا أن قيمة F كانت (1.27) في حين قيمة sig كانت (0.26)، وهي أكبر من هامش الخطأ (0.05)، وعليه فإن العينيتين متجانستين، أي سوف نستخدم اختبار ت في حالة التجانس. أما بالنسبة لدلالة الفروق في حالة التجانس، وعند درجة حرية 244 (وفي حالة الفرض ثنائي الحد)، نجد أن قيمة الدلالة (0.21) وهي أكبر من هامش الخطأ (0.05)، وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية، وعليه فإننا نقبل (H0) التي تنص على أن $m=1$ ، ونرفض (H1) التي تنص على أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تبني أساليب

إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر ممرضي القطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير الجنس (أنثى/ ذكر). (تحقق الفرضية).

3-5- عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة وتحليلها:

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب).

ولاختبار دلالة الفروق بين متوسطات الحالة الاجتماعية في تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي، قامت الباحثة باستخدام الإحصاءات الوصفية والأسلوب الإحصائي (T.test) كما هو مبين في الجدول رقم (36).

$$(H_0): \mu_1 = \mu_2$$

$$(H_1): \mu_1 \neq \mu_2$$

* حيث: "1" هو المتوسط الحسابي لتبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي لعينة العزاب.

"2" هو المتوسط الحسابي لتبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي لعينة المتزوجين.

- باستخدام اختبار (T) للعينيتين المستقلتين تحصلنا على النتائج الآتية:

جدول رقم (36): يتضمن حساب اختبار (T) للعينيتين المستقلتين لقياس الفروق في مستوى تبني أساليب إدارة الصاع التنظيمي والتي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

القرار الإحصائي عند 0.05	الدلالة (ث.ح)	درجة الحرية	قيمة t	اختبار ليفني للتجانس			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الحالة الاجتماعية
				القرار	sig	F				
غير دال	0.65	(n-2)	0.44-	العينيتين متجانستين	0.53	0.38	12.22	88.10	134	أعزب
		(246-2)					10.56	87.44	112	متزوج
		244								

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26.

من خلال الجدول أعلاه (36) نجد أن الفارق بين المتوسطين الحسابيين للعدالة التنظيمية المدركة لكل من عينة العزاب والمتزوجين يقدر بـ 0.66 درجة. بما أننا استخدمنا اختبار ت للعينيتين المستقلتين نقوم باختبار التجانس بينها كخطوة أولى، وذلك عن طريق اختبار ليفني (Levene)، حيث يظهر لنا أن قيمة F كانت (0.38) في حين قيمة sig كانت (0.53)، وهي أكبر من هامش الخطأ (0.05)، وعليه فإن العينيتين متجانستين، أي سوف نستخدم اختبار ت في حالة التجانس. أما بالنسبة لدلالة الفروق في حالة التجانس، وعند درجة حرية 244 (وفي حالة الفرض ثنائي الحد)، نجد أن قيمة الدلالة (0.65) وهي أكبر من هامش الخطأ (0.05)، وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية، وعليه فإننا نقبل (H0) التي تنص على أن $m=1$ ، ونرفض (H1) التي تنص على أنه توجد فروق دالة إحصائية في تبني أساليب إدارة

الصراع التنظيمي من وجهة نظر ممرضي القطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير الحالة الإجتماعية (أعزب/ متزوج). (تحقق الفرضية).

3-6- عرض نتائج الفرضية الجزئية السادسة وتحليلها:

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب سنوات العمل.

ولاختبار دلالة الفروق بين متوسطات الحالة الاجتماعية في تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي، قامت الباحثة باستخدام الإحصاءات الوصفية والأسلوب الإحصائي (ANOVA) كما هو مبين في الجدول رقم (37).

$$(H_0): \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

$$(H_1): \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$$

* حيث:

"م1" هو المتوسط الحسابي لتبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي لعينة الممرضين ذوي خبرة من 1 إلى 13 سنة.

"م2" هو المتوسط الحسابي لتبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي لعينة الممرضين ذوي خبرة من 14 إلى 26 سنة.

"م3" هو المتوسط الحسابي لتبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي لعينة الممرضين ذوي خبرة من 27 إلى 37 سنة.

- باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لقياس الفروق بين العينات المستقلة تحصلنا على النتائج الآتية:

جدول رقم (37): يتضمن حساب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق في مستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتي تعزى لمتغير سنوات العمل.

سنوات العمل	العينة	المتوسط الحسابي	التباين	مجموع المربعات	مربع المتوسط	درجة الحرية	F	الإحصائية الدلالة	القرار الإحصائي عند 0.05
من 1 إلى 13 سنة	205	87.46	المجموعات بين	136.66	68.33	2	0.51	0.59	غير دال
من 14 إلى 26 سنة	30	89.47							
من 27 إلى 37 سنة	11	89.45	المجموعات داخل	32143.1 7	132.27	243			
المجموع	246	87.80	الكلية	32279. 83	/	245	/	/	/

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26.

من خلال الجدول أعلاه (37) نجد أن المتوسط الحسابي لتبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي لعينة المرضين ذوي خبرة من 14 إلى 26 سنة يقدر بـ 89.47 درجة، يليه المتوسط الحسابي للمرضين ذوي خبرة من 27 إلى 37 سنة بـ 89.45 درجة، ثم المتوسط الحسابي للمرضين ذوي خبرة من 1 إلى 13 سنة بـ 87.46 درجة. وباستخدامنا لتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كانت قيمة F (0.51) عند درجة حرية بين المجموعات (2) وداخل المجموعات (243)، وقيمة الدلالة الإحصائية كانت (0.59) وهي أكبر من هامش الخطأ (0.05)، وعليه لا توجد دلالة إحصائية، وبالتالي

نقبل (H0) التي تنص على أن $m_1 = m_2 = m_3$ ، ونرفض (H1) التي تنص على أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر مرضي القطاع الصحي ببرج بوعريبرج حسب متغير سنوات العمل. (تحقق الفرضية).

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة

1- مناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة :

1-1 مناقشة نتائج التساؤل الاول :

بالاعتماد على نتائج التساؤل الأول للدراسة والذي يهدف إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريبرج، تبين أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة "منخفض". وتعزو الباحثة نتيجة أن العدالة التنظيمية المدركة في المؤسسات الاستشفائية "منخفضة" من وجهة نظر الممرضين بأبعادها الثلاثة إلى طبيعة الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها الممرضين كغيرهم من موظفي القطاع العمومي. فالمرضى يواجهون متاعب حول إدراكهم عدم تطابق الجهد المبذول مع الراتب الذي يحصلون عليه، فمتطلبات الحياة أصبحت أكبر من الأجر الذي يتقاضاه الموظف بحيث أصبح لا يوفر المتطلبات المادية والمعنوية، وهذا ما جاء في دراسة دراوشة (2017) أيضا "أن شعور العاملين في المؤسسات العمومية بالعدالة غالبا ما يرجع إلى المساواة والإنصاف من قبل المشرفين والمدراء، وأن تدني شعورهم بالعدالة يرجع إلى عدم توافر قيادات إدارية مؤهلة تتميز بالكفاءة والموضوعية وغياب الأجواء التنظيمية التي تسمح بالمشاركة، وكذا لعدم وجود نظام للرواتب يراعي متطلبات الحياة" (فراح، 2018، ص173)، ناهيك عن الضغوط التي تواجههم عند القيام بعملهم فبرغم من وجود تحديد للعبء الوظيفي لموظفي الشبه طبي حسب تخصص كل

موظف إلا أنه في الغالب ما تتعرض تلك المؤسسة الاستشفائية إلى ضغوط تتطلب التدخل بشكل متواصل وبشكل مكثف من موظفي شبه الطبي وأحياناً لأداء مهام في غير تخصصهم كنقل المرضى أو تحضير المستلزمات الطبية... تجعل منهم دائمي الشعور بنقص العدالة في انعدام وجود مقابل مادي لتعويض تلك الجهود(فراح، 2018، ص172)، وهذا ما تتفق معه دراستنا الحالية وأيضاً ما جاءت به "نظرية الحرمان النسبي" أن الموظف يشعر بالحرمان نتيجة ظلم المقارنة بين المدخلات والمخرجات. فالمرضى يقومون بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاتهم المدركة إلى مدخلاتهم المدركة، مع مقارنة هذه النسبة بالشخص المرجعي.

فمستوى إدراك العدالة التوزيعية يقوم على إدراك المرضى لعدالة النواتج والمخرجات التي يحصلون عليها والتي تقوم على مبدأ المساواة، فطبيعة الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المرضى داخل المستشفيات وشعورهم المشترك بعدم الرضا عن الأجر الذي يتقاضونه مقابل المجهودات التي يقومون بها داخل المستشفى ما هي إلا عدم إدراك العدالة التنظيمية.

وحسب ما أشار إليه بجاج(2018) أن المردود المادي الذي يحصل عليه الموظف له تأثير كبير على الاستقرار في الوظيفة من عدمه فهو يمثل أهم متطلبات الوظيفة حسب ماكس فيبر، وفي الثقافة الإسلامية يقول الرسول محمد صلى الله عليه وسلم: ﴿أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه﴾ للدلالة على الأهمية التي يوليها الدين الإسلامي في المعاملات بين الأفراد، فالرسول الكريم ربط الجهد بالأجر لتقدير مجهوده بغض النظر عن انتمائه، فحسب قاعدة النوعية لا بد من تساوي الموظفين بفرض الحصول على المكافآت بغض النظر عن خصائصهم الفردية(كالجنس، ورتبة، والتعلم، وأيضاً العرق....).

وحسب ما جاءت به نظرية المساواة التي نادى بها "آدمز" (1965) أن المرضى يقارنون بين معدل مخرجاتهم إلى مدخلاتهم مع معدل أو نسبة مخرجات أولئك المساوين لهم (الجماعات المرجعية) إلى مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدلان يشعر الممرض بالعدل والمساواة والعكس. فحسب هذه النظرية فإدراك العدالة التنظيمية يكون من خلال المقارنة التي يجريها الممرض، ولكن حسب النتائج المتوصل إليها "فنظرية العدالة التنظيمية لآدمز" فسرت وجهة نظر الممرضين من حيث أنه عند إجراء المقارنة لا تتساوى المدخلات مع المخرجات وهنا تترك عدم وجود عدالة تنظيمية داخل المؤسسة الاستشفائية قيد الدراسة. وحسب ما جاءت به نظرية العدالة التنظيمية لبورتر ولولر " أن ربط العدالة التنظيمية المدركة بأبعادها الثلاث بالعوائد التي يحصل عليها سواء كانت عوائد ذاتية (الاحترام، تقدير الذات، المكانة..) أو خارجية كالترقية والرواتب والأمن الوظيفي، حاجات اجتماعية.

فالجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا ما يستند إليه للحكم على العدالة المطبقة، فبمقارنة ما جاءت به هذه النظرية وافترضاها مع النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أنها لا تتوافق مع ما جاءت به النظرية، فيمكن تفسير سبب انخفاض إدراك العدالة التنظيمية عند الممرضين بعدم مناسبة مستويات الأجور والحوافز المالية مع الجهد المبذول في العمل.

وتعتبر العدالة التنظيمية المدركة هي مستوى إدراك الممرضين لكيفية اتخاذ القرارات والإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، فحسب الداية (2012) ترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين فكما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر بينهم كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر، فحسب "قاعدة الاستئناف" لا بد من وجود الفرص البديلة لتبديل وتعديل القرارات إذا ما

ظهر ما يبزر ذلك، وبالنظر إلى شرط إدراك العدالة التنظيمية نجد أنه لا بد من تطبيق الإجراءات بشكل ثابت ومستمر على الجميع دون استثناء، وأن تكون الإجراءات خالية من التحيز.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أبو ندا (2007) والتي توصلت إلى أن هناك شعور متدني لدى عمال الوزارات الفلسطينية بغزة، حيث ترى أن ذلك راجع إلى وجود خلل في نظام الحوافز والامتيازات، إضافة إلى خلل في السياسة التنظيمية مع غياب نظام داخلي يشمل القوانين واللوائح الداخلية، بحيث تسيطر العلاقات الشخصية وتأثيرها على مكانة الوظيفة، وعدم إشراك الموظفين في صنع القرارات (معمرى، 2014، ص170).

فحسب الباحثة سبب انخفاض إدراك الممرضين للعدالة التنظيمية يمكن أن يفسر ذلك من خلال شعورهم بعدم السماح لهم بمناقشة أو معارضة القرارات المتعلقة بالعمل، وتحيز في تطبيق القرارات، وعدم تطبيقها على الجميع، وأيضاً عدم إتاحة الفرصة للمشاركة والتعبير عن الرأي.

وهذا ممكن أن يفسر مدى إدراك المعاملة الشخصية التي يتلقاها الممرضون عند تطبيق الإجراءات حيث يتأثر إدراك الممرضون للعدالة التفاعلية بناء على مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة فحسب مكون "التفسيرات الاجتماعية" لابد من إدارة المؤسسة الاستشفائية أن تزود العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.

وحسب الباحثة فيمكن تفسير انخفاض العدالة التنظيمية المدركة إلى أن المناخ التنظيمي لا يتميز بالصراحة والوضوح، وعدم مناقشة القرارات وشرحها وتوضيحها لهم وتقديم المبررات لاتخاذها.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة رفاعي(2009) إلى تدني إحساس الممرضات بالعدالة التنظيمية بشكل عام. في حين دراسة جديوي، وبورزق(2024) أن مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث متوسط لسلك الممرضين. بينما أشارت دراسة فرطاس(2017) أن مستوى العدالة التنظيمية لدى معلمي الطور الإبتدائي بمدينة عنابة متوسط. وتتفق نتائج فرطاس مع النتائج التي توصل إليها معمري(2014) أن مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية جاء بمستوى "متوسط". وهذا ما توصلت إليه نتائج زويتي(2015) أن مستوى عدالة المؤسسة متوسط بأنواعها الثلاث (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية). وتوصلت دراسة الطعامسة(2015) أيضا إلى أن مستوى العدالة التنظيمية لدى الشركات متوسط من وجهة نظر أفراد العينة.

وتختلف نتائج دراستنا كل الاختلاف مع دراسة جيلاني(2022) التي أشارت إلى أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية بولاية الجلفة من وجهة نظرهم جاءت بمستوى "مرتفع" وهذا ما تتفق معه النتائج التي توصلت إليها دراسة همام فريد أبو لبددة(2020) أن الدرجة الكلية لدرجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها كبيرة. وهذا ما أكدته دراسة وحيدوي(2018) أيضا أن هناك مستويات إدراك عالية من العدالة التنظيمية.

وتضيف الباحثة من خلال النتائج المتوصل والدراسات السابقة أن إدراك الموظفي للعدالة التنظيمية يتحدد من خلال التوزيعات والإجراءات والعدالة والمعاملة التي يتلقونها فإحساس الممرضون بعدالة الأسلوب المستخدم يمكن أن يؤثر إلى حد كبير على مدى إحساس الممرضون بالعدالة التنظيمية.

1-2- مناقشة نتائج التساؤل الثاني:

بالاعتماد على نتائج التساؤل الثاني للدراسة والذي يهدف إلى التعرف على مستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج تبين أن تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي "مرتفع".

وتشير هذه النتائج إلى أن الممرضين في المستشفيات العمومية ببرج بوعريريج لا يقتصرون على استخدام أسلوب واحد في كافة المواقف الصراعية التي يواجهونها داخل المؤسسة الاستشفائية، بل هناك تنوع واضح في استخدامهم لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة موقف الصراع وحدتها، الأمر الذي يتطلب منهم استخدام الأسلوب الأنسب تبعاً لموقف الصراع وهذا ما جاء في الجانب النظري لدراسة، بالإضافة إلى ما أشارت إليه نماذج إدارة الصراع التنظيمي من أساليب متنوعة. وهناك اختلاف في النماذج أيضاً وتتنوع كالنموذج الخماسي الذي أقر بوجود خمس أساليب لمواجهة الصراع وإدارته، وهذا ما تبنته دراستنا الحالية كنموذج (Rahim) ونموذج (Thomas & Kilmann) وغيره.

وبما أن الممرضين يعتمدون على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لمواجهة الصراعات التي يواجهونها داخل المؤسسة الاستشفائية فهذا دال على أن لهم إيمان بالنظرية التفاعلية (الحديثة) بحيث تنظر للصراع على أنه أمر حتمي لا يمكن تجنبه، ويمكن أن يكون سلبي أو إيجابي وفقاً لنمط التعامل معه وإدارته بعدة أساليب تبعاً لنوع وحدة الصراع، حيث إن لكل مستوى من مستويات الصراع التنظيم أساليب معينة لإدارته.

ولقد أشار سلامنة (2011) إلى أن للتطور التكنولوجي، وسهولة الحصول على المعلومات، والاستفادة من تجارب آخرين في العمل الإداري الأثر الكبير في انتشار ثقافة النمط التفاعلي في الإدارة، والذي يشجع على تبني إستراتيجيات متعددة لإدارة

الصراع التنظيمي للاستفادة منه، وقد ترجع هذه النتيجة أيضا إلى تعرض رئيس القسم الأكاديمي لصراعات تنظيمية مختلفة، مما يتحتم عليه الاستخدام المتنوع لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعا لنوع وحدة الصراع (سلامنة، 2011، ص 101).

كما يتضح من خلال نتائج الجدول (25) أن الممرضين يستخدمون الأساليب الخمسة في إدارة الصراع التنظيمي وينسب مقاربة، وقد كان أسلوب التعاون في المرتبة الأولى أي أن الممرضين يعتمدون على أسلوب التعاون لمواجهة الصراعات داخل المؤسسة الاستشفائية، فهو أسلوب تعاوني يجعل كل الممرضين راضين عن النتائج المتوصل إليها من خلال إيجاد معالجة إيجابية للصراعات القائمة، فالممرضون يفضلون منطوق رابح/رابح، أي السعي لإيجاد حل مشترك للمشكلة عن طريق الحوار، وهنا يحقق الممرضين مصالحهم واهتماماتهم ومصالح الآخرين، فعند تواجدنا بالمؤسسات الاستشفائية تم ملاحظة أن معظم الممرضين تجمعهم علاقة طيبة، قائمة على مبدأ التعاون. وهذا لا يعتبر مؤشر ضعف لدى الممرضين ولكن قد يكون دليل على حسن تسيير أعمالهم وجودتها.

وقد يكون سبب استخدام هذا الأسلوب عندما لا يمكن لأي طرف من أطراف الصراع التنازل عن أهدافه.

وربما يرجع السبب استخدامه لإدراك الممرضين لما يحققه من أهداف تتعكس ايجابا على علاقتهم بالموظفين.

ثم يليها أسلوب التوسط حيث تحصل على المرتبة الثانية، والقائمة على مبدأ لأخذ والعطاء بحيث يتخلى كل طرف من الطرفين عن شيء أو مكسب معين بهدف الوصول إلى حل يرضي الطرفين، أي أن هناك اهتمام معتدل بمصالح الفرد ومصالح الآخرين، وقد يلجأ الممرضين لهذا الأسلوب عندما لا ينجح أسلوب التعاون والقوة، رغبتا منهم في التفاوض للوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف في حين حصل، أو

قد يرجع سبب الاعتماد على أسلوب التوسط لمواجهة الصراعات هو قضية الصراع في حد ذاتها إذا كانت معقدة تقتضي التوصل إلى حل مؤقت.

أسلوب التنازل على المرتبة الثالثة فحل الصراع ينتج عن ترغيب أحد أطراف الصراع عن تنازل عن حقه أمام الطرف الآخر، فهذا الأسلوب قائم على مبدأ خاسر/رابح، أي الممرض يسعى لتحقيق مصالح الآخرين على حساب مصلحته، وقد يرجع سبب استخدامهم أسلوب التنازل على حساب مصالح العمل وهذا لكسب ود الطرف الآخر والإبقاء على علاقة طيبة وهذا ما تم ملاحظته عند تواجدها بالمؤسسة الاستشفائية وهو المساعدات الشخصية التي تقام بين الممرضين بالرغم من اختلاف مصلحة العمل.

ثم يليه **أسلوب التجنب** في المرتبة الرابعة فهنا يقوم الفرد بتجاهل الصراع وإهمال أسبابه بالهروب من المواجهة، فهذا الأسلوب قائم على مبدأ خاسر/خاسر وترجع الباحثة سبب أن الموقف لا يثير الاهتمام، أو عندما يراد أن تهدأ الأطراف، أو من أجل جمع المعلومات حول موضوع الصراع أفضل من القرار المتسرع، أو قد يرجع سبب لإحساسهم بعدم القدرة على حل الخلاف الموجود، وأخيرا **أسلوب القوة** في المرتبة الخامسة والذي تحصل على أقل نسبة وهذا يدل على أن الممرضين لا يعتمدون كثيرا على القوة لحسم الصراع، أو إجبار الطرف الآخر على الانصياع لآرائه ورغباته من أجل تحقيق أهداف ومصالح شخصية، فمنطق أسلوب القوة يقوم على مبدأ رابح/ خاسر بحيث يسعى كل ممرض لتحقيق مصالحه الخاصة على حساب زميله باستخدام كل الصلاحيات المخولة له.

وقد يرجع سبب تدني ممارسة هذا الأسلوب إلى مجتمع الدراسة في حد ذاته والبيئة التنظيمية، فمهنة التمريض من المهن النبيلة والحساسة فهي بيئة لا تلائم الشخصيات التي تسعى إلى تحقيق انتصارات شخصية ويمكن أن يضطر الممرضين لاعتمادهم

على هذا الأسلوب في أوقات الطوارئ عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضرورية، أو تطبيق أساليب أخرى ولم تجدي نفعاً.

وهنا تم الكشف عن هدف الدراسة المتمثل في ترتيب تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي تنازلياً، بحيث يكون ترتيب هذه الأساليب كالتالي: (أسلوب التعاون، أسلوب التوسط، أسلوب التنازل، أسلوب التجنب، أسلوب القوة) لنتوصل إلى نتيجة مفادها أن مرضي المستشفيات ببرج بوعريريج يعتمدون على الأسلوب التعاوني في مواجهة الصراعات وحلها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سالم (2013) على أن مستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي وكذا ترتيب ممارسة هذه الأساليب، بحيث كان مستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي مرتفع، وكان ترتيب الأساليب كالتالي (تعاون، توسط، تنازل، تجنب قوة) وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة تقريباً مع نتائج خميس (2013) التي توصلت إلى أن أسلوب التعاون يستخدم بالدرجة الكبيرة ثم أسلوب التجاهل، يليه أسلوب التنازل، ثم أسلوب التوسط، وأخيراً أسلوب التنافس لدى عمال القطاع الصحي. وكذا دراسة شنة (2007) التي توصلت إلى أن إستراتيجية التعاون هي أكثر استخداماً من طرف العاملين بالمؤسسة الصناعية بالجزائرية ثم تأتي إستراتيجية التجنب ثم المنافسة، وهذا ما توصلت إليه دراسة شتوح (2016) أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي متفوتة حسب المواقف بجامعة تبسة وحسب وجهة نظر القادة وكان ترتيب الأساليب كالتالي (أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب التجنب، ثم أسلوب الإيجار).

في حين لا تتفق نتائج الدراسة مع دراسة اللوح (2008) فقد كان مستوى تبني الأساليب متوسط، وكان أسلوب التنازل هو أكثر أسلوب ممارسة، وأسلوب القوة أقلها. وكذا دراسة Chanya Apipalakula & Dawruang Kummoon (2016) توصلت إلى أن مستوى إدارة الصراعات لدى المستجيبين كان عند المستوى المتوسط .

ونستنتج من خلال النتائج المتوصل إليها أن مستوى تبني أساليب إدارة الصرع التنظيمي كان مرتفع وأن أكثر الأساليب استعمالاً هي (التعاون، يليها التوسط، ثم التنازل، فالتجنب، وأخيراً القوة) أي أن أسلوب التعاون أكثر الأساليب اتخاداً وأسلوب القوة أقلها استخداماً ومن هنا يتضح لنا حسب هذا الترتيب أن الممرضين يواجهون الصراعات داخل المؤسسة الاستشفائية باختيارهم لأساليب البعد التعاوني (الاهتمام بالآخرين) بمستوى أعلى من البعد الذاتي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة المؤسسة الاستشفائية، التي يكون التعامل فيها مع المرضى بمختلف مشاكلهم الصحية.

إذ تعتبر سرعة التدخل وتقديم الخدمات الطبية ضرورة ملحة لضمان سلامتهم، وبهذا يعتبر الوقت مهم للحفاظ على حياة المرضى وهذا ما يعتبر هدف الممرضين وموظفي المؤسسة الاستشفائية ككل، لهذا لا بد من تضافر الجهود والعمل بروح الفريق للوصول إلى عمل متكامل.

فالتعاون من مظاهر السلوك الإنساني والإنسان المسلم خاصة حيث أمره الله - عز وجل - في محكم تنزيله بالتعاون قال تعالى:

﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ [سورة المائدة: 2]

كما أن الأساليب غير التعاونية قد تعود بالآثار السلبية على أداء الفرد والمؤسسة ككل وهذا ما أشار إليه Olukayode Longe (2015) في دراسته أن لاستراتيجيات إدارة الصراع غير التكاملية (المنافسة، والهيمنة، والتجنب) تأثير سلبي محدد إحصائياً على الأداء التنظيمي.

وحسب النتيجة المتوصل إليها يظهر جلياً لدى عينة الدراسة أنهم يسعون أثناء أداء مهامهم للعمل كفريق وتبادل الدعم فيما بينهم، وهذا بهدف تجنب المواقف التي تؤدي إلى خلق جو من التوتر.

2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

ولمناقشة نتائج الفرضية تطرقت الباحثة إلى مناقشة نتائج كل فرضية جزئية على حدا.

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

بالاعتماد على نتائج التحقق من الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه لا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التعاون من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببيرج بوعريريج، تبين أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين. فإحساس الممرضين وإدراكهم لعدالة الإجراءات والقضايا المرتبطة بالعمل، وعدالة التوزيع، والمعاملة الحسنة يدفع بهم إلى تبني سلوكيات تعاونية من شأنها أن تساعد في مناقشة مشكلات العمل بوضوح وتسوية الخلافات، حيث أسفرت دراسات علماء السلوك الانساني في تحديد طرق لمعالجة الصراع وذلك وفقا لمدى توجه طرف الصراع نحو التعاون مع الطرف الآخر، ويمكن تعريف هذا السلوك باعتباره سلوكا ايجابيا يسلكه الفرد اتجاه طرف آخر لحمله على قبول شيء معين(زويتي، 2014، ص96).

فالعلاقة الطيبة التي تجمع بين الممرضين تجعلهم يعملون بروح الفريق الواحد، وعند مواجهة سوء فهم أو تعارض في العمل أو حتى في الأفكار نجد هناك تعاون ونقاش لفك اللبس أو سوء الفهم المتواجد.

2-2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

بالاعتماد على نتائج التحقق من الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه لا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التوسط من وجهة نظر الممرضين

بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج، تبين أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التوسط من وجهة نظر الممرضين.

فإحساس الممرضين بعدالة المخرجات التنظيمية واتخاذ القرارات بشكل عادل وغير متحيز، ومنح فرصة التعبير عن القرارات بقبولها أو معارضة القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة الاستشفائية يسمح لهم بتبني أسلوب التوسط القائم على مبدأ الأخذ والعطاء بحيث يتخلى كل من الطرفين عن شيء أو مكسب معين للوصول إلى حلول ترضي الجميع.

فمنح المكافآت على أساس الجهد المبذول دون إيلاء أي اعتبار للخصائص الشخصية (جنس، عرق، تعليم، رتبة، انتماء....) يدفع بالممرضين للتخلي عن بعض رغباتهم واهتماماتهم لصنع قرار مقبول والوصول إلى حلول مرضية للطرفين، ولكن عند الإحساس بالظلم في توزيع المكافآت ومختلف المخرجات والموارد وكذا سوء المعاملة من شأن أن يدفع الممرضين بالقيام بتصرفات غير مراعية للطرف الآخر عند وجود صراع وهذا من أجل تحقيق رغباتهم.

فكلما كانت هناك عدالة تنظيمية مدركة من قبل الممرضين سيزيد هذا من تبني واستخدام أسلوب الحل الوسط وإيجاد أرضية مشتركة لحسم الصراع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عربيات(2014) أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي(أسلوب الحل الوسط).

2-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

بالاعتماد على نتائج التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه لا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب القوة من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج، تبين أن الفرضية لم تتحقق، بمعنى أنه توجد علاقة

بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب القوة الذي يحاول فيه كل شخص أن يجبر كل طرف الآخر على الانصياع لآرائه، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة عربيات (2014) أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (أسلوب القوة).

2-4- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

بالاعتماد على نتائج التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه لا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التجنب من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج، تبين أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التجنب من وجهة نظر الممرضين، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أنه كلما زادت العدالة التنظيمية المدركة قل استخدام أسلوب التجنب بحيث يتم تجاهل موقف الصراع من قبل الممرضين وإهماله على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عربيات (2014) التي توصلت إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (أسلوب التجنب).

2-5- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

بالاعتماد على نتائج التحقق من الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه لا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التنازل من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج، تبين أن الفرضية قد تحققت، بمعنى أنه لا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية المدركة واستخدام أسلوب التنازل الذي يحاول فيها الممرضين تقليل الخلافات من خلال إرضاء الطرف الآخر، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عربيات (2014) التي توصلت إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى

معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (أسلوب التنازل).

➤ مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

بالاعتماد على نتائج التحقق من الفرضية الأولى والتي تنص على أنه لا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج، تبين أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين.

وهذا ما يدل على أن الممرضين كلما كان عندهم إدراك للعدالة التنظيمية كلما تبنا أساليب لإدارة الصراع التنظيمي ومواجهته، فقد توصل تيشيتش وبوسكرة (2019) أنه إذا كانت الإجراءات المتبعة تتيح للأفراد إمكانية التعبير عن آرائهم، فإن هذا سيحسن بشكل ملحوظ تقبلهم لنتائج القرار المتخذة حتى ولو كان سلبيا بالنسبة لهم، وهذا طبعا يدفع بالممرضين إلى مواجهة الصراعات بعقلانية بحيث لا تسبب مشاكل للمؤسسة ككل، فكلما كانت الإجراءات خالية من التحيز أحس الممرضين بالأمان والراحة في العمل، ومدى نزاهة المؤسسة وعدم تحيزها، ليتحقق المبدأ الأخلاقي للعدالة التنظيمية والذي يتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق، فحسب قاعدة التمثيل لا بد أن يشمل اتخاذ القرارات جميع وجهات النظر، وأن تكون المعاملة عادلة باحترام وأدب وحسن مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع الممرضين والحفاظ على كرامتهم عند تطبيق الإجراءات، وهذا ما يدفع بالممرضين إلى استخدام أساليب لإدارة الصراع التنظيمي عند ظهور الصراعات دخل المؤسسة الاستشفائية، فحسب ما جاء عن النظرية الحديثة والتي اتفقت الباحثة معها "أن الصراع أمرا حتميا لا يمكن تجنبه، ولكن الاختلاف هو في النظر إليه على أنه حيادي ويمكن أن يكون سلبي أو إيجابي

وفق لنمط التعامل معه وإدارته في إطار تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الاستشفائية، وعلى هذا الأساس لابد من توحيد جهود الممرضين لتحقيق هدف واحد وهو رسالة المؤسسة الاستشفائية، ولابد من استخدام المنطق والعقلانية والموضوعية في التعامل، حيث يجب أن يكون الهدف واضحا ومحددا ومبنيا على رؤية واضحة، كما يجب أن يكون الممرضين ذو شخصية قيادية تمكنهم من مواجهة الصراع عوضا من كبته وإخفائه، وعلى هذا الأساس كلما طبقت المؤسسة الاستشفائية مبادئ العدالة التنظيمية وتم إدراكها من قبل الممرضين، ووجود مساواة وعدم تحيز ومناخ يسوده الاحترام، فعندما يحتدم النقاش والصراع بين الموظفين ويبلغ ذروته لابد أن يتركز جهد الممرضين على حل المشكلات الناجمة عن الصراع بدلا من تركيز في أمور أخرى، ومحاولة حل الصراع بما يخدم أهداف المؤسسة واستقرارها.

فمن خلال ما تم ملاحظته من خلال الجدول أعلاه(31) أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات العدالة التنظيمية المدركة ودرجات أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريبريج، إلا أن هذه العلاقة ضعيفة جدا، وهذا يدل على أن تحقيق مستوى عالي من العدالة التنظيمية المدركة له علاقة إيجابية على تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عريبيات(2014) أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل مجمل واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية كمتغير تابع مجمل، وهذا ما توصلت إليه دراسة رفاعي(2009) هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا للعدالة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي. وهذا ما توصلت إليه أيضا دراسة برحومة،

وسلامنة أن هناك تأثير مباشر لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

3- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

ولمناقشة الفرضية تطرقت الباحثة إلى مناقشة كل فرضية جزئية على حده.

3-1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

بالاعتماد على نتائج التحقق من الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه لا توجد فروق بين متوسطات العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريبرج حسب متغير الجنس (أنثى، ذكر) تبين من خلال النتائج أن الفرضية تحققت

ويدل عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر الممرضين على أن متوسط درجات العدالة التنظيمية المدركة للممرضين لا يختلف عن متوسط درجات العدالة المدركة للممرضات.

فحسب الباحثة يعزى سبب ذلك إلى النظرة المتشابهة للممرضين تجاه مفاهيم العدالة التنظيمية وربما يرجع ذلك إلى وضوح مفاهيم العدالة التنظيمية وما تتضمنه من رموز مألوفة عند أغلبية الممرضين، ويمكن أيضاً إرجاع ذلك إلى أن الإجراءات تسري على كل الممرضين دون استثناء بغض النظر عن الجنس، وعلى هذا الأساس يشعر كلا الجنسين (ذكر، أنثى) بنفس مستويات العدالة التنظيمية المدركة بمختلف أبعادها.

ولقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أبو لبددة (2020) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس، كما بينت نتائج دراسة وحيدى (2018) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى العدالة التنظيمية لدى المديرين تعزى لمتغير: الجنس، وهذا ما توصلت إليه دراسة فراح (2018) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) في إجابات أفراد عينية الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة جيلاني (2022) التي توصلت إلى أنه توجد فروق لصالح الذكور دون الاناث ودراسة تيشيتيش (2018) على أن هناك فروق إحصائية بين اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة عربيات (2014) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على العدالة التنظيمية في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية وتميل الفروقات لصالح الذكور.

3-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

بالاعتماد على نتائج التحقق من الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب)، ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح لنا أن الفرضية تحققت، بمعنى أنه مهما اختلفت الحالة الاجتماعية للمرضين بالمؤسسة الاستشفائية بدائرة برج بوعريريج فإن العدالة التنظيمية المدركة لا تختلف.

فنظرة الممرض المتزوج للعدالة التنظيمية وحقيقة ما تقدمه المؤسسة من امتيازات ومخرجات وكذا المعاملات لا تختلف عن نظرة الممرض الأعزب، أي كلا الفئتين (متزوج، أعزب) يشعرون بنفس المستويات من العدالة التنظيمية المدركة بمختلف أبعادها.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة فراح(2018) التي توصلت أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الإجتماعية.

3-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

بالاعتماد على نتائج التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب سنوات العمل، فقد اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها أن الفرضية تحققت فإذا أخذنا بعين الاعتبار الأقدمية في العمل وما تقدمه للممرضين من خبرات في مجال عملهم والتسيير، واتساع وجهة نظرهم اتجاه الأمور الإدارية، فإن هذه الخبرة تجعل من الممرضين مدركين واجباتهم وحقوقهم في المؤسسة الاستشفائية، ولهم معرفة بما هو قانوني وغير قانوني تبعاً للقانون الداخلي للمؤسسة.

لذلك نجد أن أي موظف كلما زادت سنوات العمل بالمؤسسة كلما أدرك حقيقة ما تقدمه المؤسسة من توزيع المكافآت والحوافز وتوزيع المناصب وتقييم الأداء وكذا الطريقة التي يتعامل بها المسؤولين بها مع جميع الموظفين، وهذه الأمور كلها من أوجه العدالة التنظيمية في المؤسسة.

وحسب النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير سنوات العمل، بمعنى أن شعور الممرضين بالعدالة التنظيمية وإدراكهم لها لا يختلف تبعاً لسنوات العمل التي يقضونها داخل المؤسسة الاستشفائية والتي تمثل خبرتهم المهنية وتعزوا الباحثة ذلك إلى أن عدد سنوات العمل سواء تمثلت

في مدة طويلة أو مدة قصيرة لا تؤثر على أحقية كل ممرض في حصوله على مستحقاته و مخرجاته المختلفة وكذا كيفية تحديد وتطبيق القرارات الوظيفية، بل إن التطبيق العادل لتلك الإجراءات خاصة فيما يخص صياغة القرارات الخاصة بالعمل لا تأخذ في الحسبان مدة الخدمة بل تطبق على جميع الممرضين دون استثناء، وأن المعاملات التي يتلقاها الممرض الجديد لا تختلف عن من لهم مدة طويلة في العمل.

فعينة الدراسة على اختلاف سنوات العمل وخبرتهم المهنية إلا أنهم يشعرون بنفس المستويات من العدالة التنظيمية المدركة.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة أبو لبد (2020) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما بينت النتائج وحيدى (2018) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى العدالة التنظيمية لدى المديرين تعزى لمتغير: سنوات الخبرة، وهذا ما توصلت إليه دراسة فراح (2018) التي توصلت أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وأيضا دراسة فرطاس (2017) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالعدالة التنظيمية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة تعزى لسنوات الخبرة، وهذا ما توصلت إليه أيضا دراسة معمري (2014) التي وجدت أنه لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية، وأيضا دراسة عربيات (2014) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة.

في حين لم تتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة جيلاني(2022) التي توصلت إلى أنه يوجد اختلاف في مستوى ادراك العدالة التنظيمية حسب متغير الخبرة المهنية وكانت لصالح ذوي خبرة(5سنوات فأكثر) وأنه كلما زادت خبرة المبحوثين زاد مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية. ودراسة تيشيتش(2018) وهناك فروق إحصائية بين اتجاهات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية، ودراسة زويتي(2015) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات العمل بين عمال المؤسسة المينائية.

3-4- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

بالاعتماد على نتائج التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه لا توجد فروق بين متوسطات تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير الجنس(ذكر، أنثى)، اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها أن الفرضية تحققت، بمعنى أنه لا يختلف تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي باختلاف جنس الممرضين بمعنى أنه مهما اختلف جنس الممرضين بالمستشفيات فإن أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمونها لحل الصراع التنظيمي القائم فيما بينهم لا تختلف.

وتتفق نتائج دراستنا مع دراسة بوارس، ولفقير(2022) أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي لا تختلف باختلاف جنس موظفي الدائرة، وهذا ما توصلت إليه أيضا دراسة شتوح(2016) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في جامعة تبسة من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير الجنس بالنسبة لأسلوب الإيجار، التجنب، التسوية، وتتفق هذه النتيجة

أيضا مع دراسة عريبيات(2014) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لاستراتيجيات إدارة الصرع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

في حين تختلف نتائج الدراسة مع دراسة شتوح(2016) حيث توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في جامع تبسة من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير الجنس بالنسبة لأسلوب التعاون، وهذا ما توصلت إليه دراسة اللوح(2008) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة لدى العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

3-5- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

بالاعتماد على نتائج التحقق من الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير الحالة الاجتماعية(متزوج، أعزب)، اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها أن الفرضية تحققت، بمعنى أنه مهما اختلفت الحالة الاجتماعية للممرضين فإن أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمونها لحل الصراعات التي يواجهونها داخل المؤسسة الاستشفائية القائمة بينهم لا تختلف.

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة شتوح(2016) حيث توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في جامع تبسة من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير الحالة العائلية.

وبدراسة اللوح (2008) على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة لدى العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

3-6- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

بالاعتماد على نتائج التحقق من الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب سنوات العمل.

اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها أن الفرضية تحققت، بمعنى أنه مهما اختلفت سنوات العمل لدى الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية بدائرة برج بوعريريج فإن أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمونها لمواجهة وحل الصراعات المتواجدة داخل المؤسسة القائم فيما بينهم لا تختلف.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة بوراس آسية، لفقير علي (2022) لا تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي باختلاف سنوات العمل. ودراسة عربيات (2014) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة على العدالة التنظيمية في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية

وتختلف نتائج دراستنا مع دراسة شنة (2017) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الأستاذ الجامعي في استخدام استراتيجيات التجنب تعزى لمتغير الخبرة. وهذا ما توصلت إليه دراسة أنه شتوح (2013) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول أساليب إدارة الصراع المستخدمة من وجهة نظر القادة وفقا لمتغير الأقدمية.

ثالثاً: استنتاج عام للدراسة:

من خلال دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج، وكذا الكشف عن الفروق الموجودة حسب متغير الجنس والحالة الاجتماعية وسنوات العمل، وبتطبيق أدوات الدراسة والتأكد من الخصائص السيكومترية لها (الصدق، الثبات) على العينة المكونة من 246 ممرض وممرضة، واللجوء إلى الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية وبعد العرض والمناقشة تم التوصل إلى النتائج التالية:

نتائج التساؤلات:

➤ مستوى إدراك العدالة التنظيمية من وجهة نظر المرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج "منخفض"

➤ مستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج "مرتفع" وكان ترتيبها كالتالي (أسلوب التعاون، أسلوب التوسط، أسلوب التنازل، أسلوب التجنب، أسلوب القوة).

***نتائج الفرضيات الجزئية:**

➤ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية موجبة (طردية) وضعيفة بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التعاون من وجهة نظر المرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

➤ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية موجبة (طردية) وضعيفة جدا بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التوسط من وجهة نظر المرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

➤ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً موجبة (طردية) وضعيفة جداً بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب القوة من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

➤ لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التجنب من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

➤ لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية المدركة وأسلوب التنازل من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

➤ لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر الممرضين ببرج بوعريريج حسب متغير الجنس (ذكر، أنثى) عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

➤ لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر الممرضين ببرج بوعريريج حسب متغير الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب) عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

➤ لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات العدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر الممرضين ببرج بوعريريج حسب متغير سنوات العمل عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

➤ لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين ببرج بوعريريج حسب متغير الجنس (ممرضين، ممرضات) عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

➤ لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين ببرج بوعريريج حسب متغير الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب) عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

➤ لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين ببرج بوعريريج حسب متغير سنوات العمل عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج للفرضيات الجزئية تم التوصل إلى نتائج الفرضيات العامة وعليه

➤ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية موجبة (طردية) وضعيفة جدا بين العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

➤ لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج حسب متغير (الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات العمل) عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$.

خاتمة

خاتمة:

بعد تناول موضوع العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريريج، وبعد التطرق إلى متغيري الدراسة بشيء من التفصيل وهذا من خلال استعراض التراث النظري لكلا المتغيرين بدا واضحا لنا أن العدالة التنظيمية تعني درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة، وهي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أفراد المؤسسة في إطار القيم والمبادئ التي تتسم بها العدالة، فكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق عدالة بالشكل الذي يضمن السير الحسن لها من خلال تطبيق القوانين بعدالة وتحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد.

ومن جهة أخرى فهذه العلاقات قد ينشأ منها صراعات في مستويات متعددة في المؤسسة سواء بين الفرد ذاته أو بينه وبين الآخرين أو داخل الجماعة أو بين الجماعات وهذا يشكل في مجمله صراع داخل المؤسسة.

فظاهرة الصراع في المؤسسة تنمو وتترعرع باستمرار في ظل ظروف مشجعة لها سواء كانت سلوكية أو تنظيمية أو غيرها... إلا أنه أصبح من المهم معرفة أساليب إدارته، فالمصلحة القصوى لأي مؤسسة تكمن في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديها لاسيما منهم ذوي الكفاءة من خلال تلبية رغباتهم عن طريق خلق مناخ تنظيمي سليم وبيئة حاضنة لتنمو فيها سلوكيات داعمة للمؤسسة ككل.

فالتعامل مع الصراعات التي تواجه المرضين وعدم تجاهلها واستخدام الأساليب المناسبة لحلها وخلق جو تعاوني بين المرضين يسهل عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها، بحيث خلصت الدراسة إلى أن أساليب إدارة الصراع ضرورية لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة

بعبارة أخرى إذا لم تكن الإدارة على دراية بأساليب حل الصراع فسيؤثر ذلك سلبيًا على أداء المؤسسة، ولكن إذا تمت إدارة الصراع بشكل بناء فسيؤدي ذلك إلى تعزيز أدائها.

وعلى هذا الأساس جاءت الدراسة للكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين.

وبعد عرضنا وتحليلنا لمختلف المعطيات والبيانات من الجانب الميداني وطبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي بالقطاع الصحي ببيرج بوعريريج محل الدراسة، تبين لنا ضعف مستوى العدالة التنظيمية المدركة، أما تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي فكان مرتفع.

وأن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، في حين لم نجد فروق بين العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب المتغيرات الشخصية (جنس، حالة اجتماعية، وسنوات العمل).

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، وبمراجعة الأدب النظري، وكذا الاحتكاك المباشر بالمرمضين يمكن أن نقدم مجموعة من المقترحات على النحو التالي:

- ❖ إجراء دراسات ميدانية مشابهة في قطاعات أخرى مثل القطاع التعليمي، والصناعي، وكذا في المؤسسات الخاصة لتحقيق من مدى تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.
- ❖ إجراء دراسات حول واقع العدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسات العامة.
- ❖ إجراء دراسة مقارنة بين واقع العدالة التنظيمية المدركة بالمؤسسة الاستشفائية العامة والخاصة.
- ❖ هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات لتقييم فعالية كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي في التعامل مع المواقف المختلفة.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

القرآن الكريم.

الحديث النبوي الشريف .

1- إبراهيم، لمياء عيد عطا.(2018). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى عينة من العاملين بالجامع. 9(04 الجزء الثاني). الصفحات من 929 إلى 951.

2- ابن منظور(2005). لسان العرب. د ط. بيروت. لبنان: دار صادر للنشر والتوزيع.

3- أبو تايه، بندر كريم. القطاونة، منار ابراهيم(2009). العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الأردن. مجلة كلية التربية. (140). الصفحات من 241 إلى 310.

4- أبو جاسر، صبرين مراد نمر(2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين).

5- أبو سنينه، عوينه. البياتي، عبد الجبار.(2014). مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. 10(01). الصفحات من 101 إلى 119.

6- أبو عمر، تسنيم. الرمحي، رفاء.(2021). درجة ممارسة مديرات المدارس الخاصة الإعدادية للإناث لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في منطقة القدس من وجهة نظر المعلمات. دراسات العلوم التربوية. 48(03). الصفحات من 195 إلى 209.

- 7- أبو لبدة، همام فريد. (2020). درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها. (مذكرة ماجستير. الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة الأقصى. غزة).
- 8- أحمد، رضا. (1960). معجم متن اللغة. المجلد الرابع. بيروت: دار مكتبة الحياة.
- 9- بجاج، أحمد. (2018). العدالة التنظيمية وعلاقتها بثقافة المؤسسة-دراسة ميدانية الجماعات المحلية ببلدية ورقلة. (رسالة دكتوراه. علم اجتماع التنظيم والعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة زيان عاشور الجلفة).
- 10- بجاج، أحمد. (2018). واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إدارات ولاية ورقلة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. 33(مارس). الصفحات من 855 إلى 870.
- 11- البدراني، حمد بن سليمان (2010). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية. (أطروحة الدكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية).
- 12- برحومة، عبد الحميد. سلامنة، محمد. (د.س). أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية للموظفين بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. العدد الاقتصادي 36(01). الصفحات من 265 إلى 276.
- 13- البشابشة، سامر عبد المجيد (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية دراسة ميدانية. المجلة الاردنية في إدارة الأعمال. 4(4). الصفحات من 427 إلى 461.

- 14- البقمي، ماجد بن شجاع.(2011). القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. (مذكرة ماجستير. في العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية).
- 15- بن صافية، محمد بن صافية.(2015). أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بولاية أدرار.(مذكرة ماجستير. علم اجتماع.علم اجتماع التنظيم والعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإنسانية. جامعة أحمد دراية بأدرار).
- 16- بن عدة، محمد. كرومي، سعيد.(2021). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة شركة نפטال(فرع ولاية معسكر). مجلة البشائر الاقتصادية. (02)7. الصفحات من652 إلى 670.
- 17- بن ناصر، هاني الراجحي.(2008). التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها-دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود. (أطروحة دكتوراه الفلسفة. العلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية).
- 18- بن يحيى، عز الدين.(2017). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة. مجلة أبحاث نفسية وتربوية. 4(10جوان). الصفحات من 235 إلى 258.
- 19- بوراس، آسية. لفقير، علي(2022). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الدائرة. مجلة الابراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية. 11(ديسمبر). الصفحات من100 إلى126.
- 20- بورعدة، حسين.(2005). إدارة الصراعات. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. (05). الصفحات من 146 إلى 160.

- 21- بوعيط، جلال الدين. (2016). الاتصال التنظيمي في ظل التغييرات التنظيمية وعلاقته بالصراع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى- دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الاسمنت حجرة السود سكيكدة-. (مذكرة دكتوراه علوم. علم النفس عمل وتنظيم. كلية علم النفس وعلوم التربية. جامعة قسنطينة2).
- 22- بوفالطة، محمد سيف الدين. معتوق، جمال. (2021). دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة-2-. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم لبواقي. 8(03). الصفحات من 784 إلى 801.
- 23- تيش تيش، سليمان محمد لمين. خياط، أميرة. العدالة التنظيمية، المحددات والنتائج. El-Khaldounia Journal of Human and Social Sciences. 12(01). الصفحات من 39 إلى 59.
- 24- تيش تيش، سليمان محمد لمين. (2018). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي. دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة. (رسالة دكتوراه علوم. علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة).
- 25- تيش تيش، سليمان محمد أمين. بوسكرة، عمر. رمضان، سعيد. (2020). الصراع التنظيمي. المفهوم، المحددات والنتائج. مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية. 1(02). الصفحات من 156 إلى 168.
- 26- تيش تيش، سليمان محمد لمين. قره اسماعيل. (2018). واقع العدالة التنظيمية عند أساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية على أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة تيارت. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية العدد الاقتصادي 35(02). الصفحات من 228 إلى 240.

- 27- تيشيتيش، محمد لمين سليمان. بوسكرة، عمر. (2019). العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي، دراسة مقارنة في الأدبيات العلمية. مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية. 2(05). الصفحات من 166 إلى 190.
- 28- جديوي، نادية. بورزق، نوار. (اتجاهات سلك الممرضين نحو واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية دراسة ميدانية بمستشفى خالد بن العزيز تبسة. مجلة الرسالة الدراسات والبحوث الإنسانية. 08(04)جانفي. الصفحات من 240 إلى 267.
- 29- الجعافرة، صفاء جميل. (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. دراسات العلوم التربوية. 40(03). الصفحات من 1663 إلى 1687
- 30- الجندي، عادل السيد. البناء، عادل السيد (2007). الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الأداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية. مجلة مستقبل التربية العربية. 13(47). الصفحات من 9 إلى 130.
- 31- جواد، هند فؤاد. جواد، مصطفى سعدي. (2020). إدارة الصراع وفق نموذج توماس دراسة استطلاعية في دائرة مدينة الطب في بغداد. مجلة كلية الإسراء الجامعة للعلوم الاجتماعية والإنسانية. 2(02). الصفحات من 69 إلى 98.
- 32- الجيلاني، حامدي. (2022). قياس العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي دراسة ميدانية. (أطروحة دكتوراه. إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة زيان عاشور. الجلفة).
- 33- حمدي، أبو قاسم. (2019). إدار الصراع التنظيمي والأزمات التنظيمية. مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الولي ماستر شعبة علوم التسيير: إدارة الأعمال في المقاس. المحضر رقم المحضر 2. الصفحات من 1 إلى 130.

- 34- حنظل، قاسم أحمد.(2007). إدارة الصراع البناء وأثره في الابتكار دراسة تحليلية في الشركة العامة للأدوية في سامراء. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. 3(02). الصفحات من 33 إلى 52.
- 35- حواس، أميرة محمد رفعت(2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية.(رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر).
- 36- الحيت، أحمد فتحي. عبد العال، سهى عبد الرؤوف.(2017). أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري. البلقاء للبحوث والدراسات. 20(02). د.صفحات.
- 37- خالدية، مصطفى عطا. برسيم، مها عارف.(د.س). العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي(دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية). مجلة كلية المأمون الجامعة. 23. الصفحات من 119 إلى 157.
- 38- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر.(2012). إدارة النزاعات والصراعات في العمل. الطبعة الأولى. القاهرة. مصر: الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 39- الخرشوم، محمد مصطفى(2010). دور عدالة التعاملات في تخفيض ضغوط صراع الدور دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. 26(2). الصفحات من 307 إلى 329.
- 40- خرموش، مراد رمزي(2014). دور العدالة التنظيمية في الحرك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف.(رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر).

- 41- خصاونة، أنيس صقر. العكرب، فاروق إبراهيم(2016، ديسمبر). أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. 13(2). الصفحات من 1 إلى 35.
- 42- خميس، أسماء.(2014). أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي-دراسة ميدانية ببعض مستشفيات ولاية ورقلة-.(دراسة ماجستير. علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة سطيف2).
- 43- الداية، سناء محمد عطا(2012). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين).
- 44- درّه، عمر محمد(2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. دون طبعة. القاهرة. مصر: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- 45- الذهبي، حياة. (2020). العدالة التنظيمية وعلاقتها بدوران العمل الإداري في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بينوك ولاية أدرار. (مذكرة دكتوراه. علم الاجتماع التنظيم والعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية. جامعة أدرار).
- 46- الدوسري، محمد راجس.(2018). العدالة التنظيمية المدركة وأثرها على الالتزام التنظيمي الدور لوسيط للرضا الوظيفي. (مذكرة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
- 47- الربيعي، حاكم محسن محمد. الحدراوي، حامد . حيدر حمودي علي(دس). اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة. (بحث مستل من رسالة ماجستير. إدارة أعمال. كلية الادارة والاقتصاد. جامعة الكوفة).

- 48- رزيق، حنان. يحياوي، محمد. (2018). الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي. مجلة الاقتصاد والتنمية- مختبرالتمية الحلية المستدامة- جامعة يحي فارس المدينة. 10(جوان). الصفحات من 248 إلى 264.
- 49- الرفاعي، رجب حسنين محمد(2009). تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية وأساليب إدارته ومستويات الصراع دراسة ميدانية. دون طبعة. القاهرة. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 50- زايد، عادل محمد.(2006).العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. دط. القاهرة. مصر: دار المنظمة العربية الإدارية بحوث ودراسات.
- 51- الزهيري، أميرة أحمد. (2018). أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات. دط. القاهرة. مصر: دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
- 52- زويتي، سارة.(2014). الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره وكيفية التعامل معه. مجلة أبحاث نفسية وتربوية. 7(ديسمبر). الصفحات من 79 إلى 99.
- 53- زويتي، سارة.(2015). واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة. مجلة العلوم الإنسانية. 43(جوان)(أ). الصفحات من 381- 401.
- 54- سالم، مرفت عبد الرحيم عبد الهادي.(2013). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. (مذكرة ماجستير، إدارة التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة).
- 55- السعدون، عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز.(2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة. (مذكرة ماجستير. الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية . جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية).

- 56- السعود، راتب. سلطان، سوزان(2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق. 25(1+2). الصفحات من 191 إلى 231.
- 57- السكر، عبد الكريم(2012). أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 8(3). الصفحات من 520 إلى 549.
- 58- سلامة، كايد. حماد، زينب. (2019). "درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 27(05). الصفحات من 603 إلى 631.
- 59- سلامنة، محمد.(2011). الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي-دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA بجيجل-.(مذكرة ماجستير. علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة المسيلة).
- 60- سلطان، عبد الفتاح.(2016). أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجامعات المحلية دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر).
- 61- شبيلي، بلقاسم. (2020). دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية-دراسة ميدانية بولاية أم البواقي-.(مذكرة دكتوراه. علم الاجتماع تنظيم والعمل وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي).
- 62- شتراوي، خالدة. (2023). العدالة التنظيمية وعلاقتها بفعالية الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال المسيلة-.(مذكرة

دكتوراه. علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد بوضياف. المسيلة).

63- شتوح، فاطمة.(2016). الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع لدى موظفي الجامعة الجزائرية. (رسالة دكتوراه العلوم. علم النفس. علم النفس العمل والتنظيم. كلية علم النفس وعلوم التربية. جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري).

64- شنة، محمد رضا. (2014). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية. 22(ديسمبر). مجلد(ب). الصفحات من 545 إلى 571.

65- شياع، حسام حسين. عباس، علي عبد الحسن.(2019). الدور الوسيط للعدالة في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. 15(59). الصفحات من 61 إلى 97.

66- صلاح، عنتر.(2018). الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية. (مذكرة دكتوراه العلوم. إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. سطيف2. جزائر).

67- الطبولي، محمد عبد الحميد. كريم، رمضان سعد. العبار، ابتسام علي حمزة(2015). الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي. مجلة النقد والتنوير. (2). الصفحات من 65 إلى 100.

68- الطجم، عبد الله بن عبد الغني الطجم. السواط، طلق بن عوض الله.(2003). السلوك التنظيمي. الطبعة الرابعة. المملكة العربية السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.

- 69- الطراونة، دعاء فرحان اعبيد(2016). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم. (دراسة ماجستير. الإدارة التربوية. كلية الدراسات العليا. جامعة مؤتة).
- 70- الطعامسة، سلامة عبد الله خلف.(2015). العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك لمواطنة التنظيمية: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط.(رسالة دكتوراه في الفلسفة إدارة الأعمال. كلية دراسات العليا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
- 71- الطعامسة، سلامة عبد الله خلق. حسب الله، عبد الحفيظ علي(2015). أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية.16(2). الصفحات من 15 إلى 33.
- 72- طوالبه، توفيق حامد.(2008). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن.(أطروحة دكتوراه الفلسفة. قسم إدارة الأعمال. كلية العلوم المالية والمصرفية).
- 73- عباس، سمير. (2013). مداخلة بعنوان: الصراع التنظيمي كصورة من صور التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات" الملتقى الدولي الثاني: ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي. 15/16/جانفي. الصفحات من 133 إلى 143.
- 74- عبد الحميد، مؤمن عبد العزيز. بشير محمد، محمد السيد. (2015). العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية. الطبعة الأولى. مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

- 75- عبد الله، أنيس أحمد. فليح، حكمت محمد. أحمد، حميد أنور (2008). العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. 4(12). الصفحات من 9 إلى 31.
- 76- عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمان، وعبد الحق، وكايد (2001). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. دون طبعة. عمان، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 77- العبيدي، أمل محمود علي. (2008). "إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة". مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد 99. الصفحات من 78 إلى 102.
- 78- العبيدي، نماء جواد (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. 8(24). الصفحات من 74 إلى 107.
- 79- عدلي، مصعب. غمان، بوبكر الصديق. (2022). السلوك التنظيمي. الطبعة الأولى. البليدة. الجزائر: دار اتل للطباعة والنشر.
- 80- عربيات، معتز خالد محمد. (2014). أثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته-دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية الأردنية(مذكرة ماجستير. إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا. جامعة البلقاء التطبيقية. الأردن).
- 81- عرعار، محمد. (2023). أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي للعاملين في القطاع العمومي دراسة ميدانية. (مذكرة دكتوراه. تسيير عمومي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة زيان عاشور الجلفة).
- 82- عساف، محمد حسين. (2013). إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة. (مذكرة دكتوراه. الإدارة العامة. العراق).

- 83- العطوي، عامر علي حسين (د. س). العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. 7(21). الصفحات من 167 إلى 185.
- 84- العطوي، عامر علي حسين (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 10(01).
- 85- علوان، قاسم نايف (2007). تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. (7). الصفحات من 57 إلى 82.
- 86- عليان، ربحي مصطفى. غنيم، عثمان محمد (2000). مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق. الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 87- العوامة، عمر شعبان أبو قاسم. رجب، عبد السلام العموري عبد النبي. (2019). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي. مجلة كلية التربية. 13(مارس). الصفحات من 379 إلى 411.
- 88- غازي، وليد حليم. (2011). دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي. الطبعة الأولى. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية.
- 89- غانم، محمود عبد الرحيم بدر (2015). درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين).
- 90- غربي، صبرينة. بن عامر، ربة. (2013). الذكاء الإنفعالي وإستراتيجية مواجهة الصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمؤسسات التعليم المتوسط. دراسات

نفسية وتربوية. مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية. 11(ديسمبر). الصفحات من 71 إلى 96.

91- غربي، صبرينة. معمري، حمزة. (2013). مداخلة بعنوان: الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة"مع اقتراح نموذج للتقليل من حدة الصراع التنظيمي". الملتقى الدولي الثاني: ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي. 15/16/جانفي. الصفحات من 64 إلى 73.

92- فار، خديجة. (2024). العدالة التنظيمية وتنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية برج بوعرييج-. (مذكرة دكتوراه غير منشورة. علم الاجتماع التنظيم والعمل. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة محمد البشير الإبراهيمي. برج بوعرييج).

93- فاضل، فايز. بوفلجة، غياث. بزاید، نجاه. (2019). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز. دراسات نفسية وتربوية. 12(3 أكتوبر). الصفحات من 192 إلى 308.

94- فراح، العربي. (2018). أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي"نموذج مقترح" دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية. (مذكرة دكتوراه علوم. علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة أبو بكر بلقايد. جامعة تلمسان).

95- فرج، شعبان. شيخ، سعيدة. (د س). محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات. 7. الصفحات من 148 إلى 170.

96- فرطاس، حمزة. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية-دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة. (مذكرة دكتوراه. علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر . بسكرة).

- 97- فرطاس، حمزة، نحوي، عائشة.(2018). العدالة التنظيمية(الأبعاد والنظريات المفسرة لها). مجلة علوم الإنسان والمجتمع. (26)مارس.الجزء الأول. الصفحات من 345 إلى 364.
- 98- الفقعاوي، ميسون إسماعيل محمود.(2017). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. (أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة).
- 99- قهري، فاطنة. (2020). واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة. (01)03. الصفحات من 95 إلى 113.
- 100- قهواجي، أمينة.(2015). الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة. (رسالة دكتوراه. تسيير المنظمات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس).
- 101- كافي، مصطفى يوسف.(2015). إدارة الصراع والأزمات التنظيمية. الطبعة 1. عمان. الأردن: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.
- 102- كشرود، عمار الطيب(2007). البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية. الطبعة الأولى. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 103- كنسة، محمد. قهيري، فاطنة.(د.س). أثر العدالة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية-من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة. الصفحات من 171 إلى 189.
- 104- لعمور، رميلة. بوداود، بومدين.(2019). اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجة PLS دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. (02)12. الصفحات من 436 إلى 450.

- 105- اللوح، أحمد يوسف أحمد. (2008). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي-دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعي الأزهر والإسلامية. (مذكرة ماجستير. إدارة الأعمال، كلية التجارة. الجامعة الإسلامية بغزة).
- 106- مجلة كلية التربية. (2017). واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر. 175 (الجزء الثاني أكتوبر). الصفحات من 177 إلى 217.
- 107- محمد، أشرف السعيد أحمد. (2011). أثر أساليب مديري مدارس التعليم العام لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطنة المعلمين. مجلة كلية التربية. 76 (الجزء الأول- ماي). الصفحات من 82 إلى 119.
- 108- مرزوق، ابتسام يوسف محمد. (2011). استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. (مذكرة ماجستير. التربية. كلية التربية. الجامعة الإسلامية غزة).
- 109- المعاينة، علي أحمد جبرائيل (2005). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم. (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن).
- 110- معجم الوسيط. (2011). الطبعة 5. القاهرة. مصر: مكتبة الشروق الدولية.
- 111- معمر، حمزة (2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم العالي. (أطروحة الدكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر).
- 112- معمر، علي عبد المؤمن. (2008). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساليب والتقنيات. الطبعة الأولى. ليبيا: دار الكتب الوطنية.

- 113- مقرون، هبة.(دس). قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية. 36(2). الصفحات من 214 إلى 227.
- 114- منقوري، منال إيتسام. لواتي، خاتمة. رجم، خالد.(2022). إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين. Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE Spatial and entrepreneurial development studies laboratory. (02)5. الصفحات من 78_93.
- 115- مؤمن، خلف عبد الواحد.(2008). الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء. (مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة).
- 116- نعساني، عبد المحسن(2007). اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في القطاعين الإنتاجي والخدمي الحكوميين. مجلة بحوث جامعة حلب. (47). الصفحات من 1 إلى 25.
- 117- النمر، سعود بن محمد.(1994). الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة. 08. الصفحات من 37 إلى 91.
- 118- هريو، دزاير.(2017). القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى جماعة العمل دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية-ولاية عنابة-. (مذكرة دكتوراه علوم. علم النفس الاجتماعي. كلية علم النفس وعلوم التربية. جامعة قسنطينة2. الجزائر).
- 119- وحيدى، إكرم عبد الله أحمد.(2018). مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشريف وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظرهم.(رسالة ماجستير. الإدارة التربوية. كلية العلوم التربوية. جامعة القدس).

120- يوسف، حدة. هدار، سعاد.(2018). أهمية التنوع الثقافي للقوى العاملة وانعكاساته في حل الصراع التنظيمي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية. 9(04). الصفحات من 69 إلى 85.

121- Abdeldjalil Mokaddem , Khawla Adnani , Hakim Bensalam(2022), The role of Organizational Change in Easing Organizational Conflict : A Case Study on Algeria Telecom Company, Review of Human Sciences, Volume: 22/ N°: 02, p1340-1359.

122- Abdul Ghafoor Awan. Sehar Saeed(2015), Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd, Research Journal of Finance and Accounting, Vol.6, No.11, p.88-102.

123- Ahmed El Amine Yousfi, Aboubakeur Boussalem(2021) , Role of Structural Empowerment on Organizational Conflict Management -Case Study on the Directorate of Maintenance in Laghouat (DML)- , Journal of contemporary economic research, Vol 40 , N°: 2 (2021), p568-583.

124- Chanya Apipalakula & Dawruang Kummoon(2016), The Effects of Organizational Climate to Conflict Management amongst Organizational Health Personnel, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 237, p.p 1216 – 1222.

125- I.AYANDELE, F. OGOSI, F. ANDEM, W. ZIBIGHA(2022), Conflict management strategies and performance of tertiary institutions in south-south, Nigeria, Journal of Business and Management Sciences. Vol 18 /N° 1, PP. 09-38.

126- Isaac AYANDELE, Francis OGOSI , Francis ANDEM, Weniebi ZIBIGHA(2022), Conflict management strategies and performance of tertiary institutions in south-south, Nigeria, Journal of Business and Management Sciences, Volume : 18 , Number : 1, pp9-38

127- Kenan Spaho(2013), ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND CONFLICT MANAGEMENT, Management, Vol. 18, 2013, 1, pp. 103-118.

128- M. Afzalur Rahim(2002), TOWARD A THEORY OF MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT, The International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No. 3, pp. 206-235.

129- Mouna Boutamine, Sarah Benlaharche(2024) Bibliometric Review of Organizational Conflict Management based on Scopus Data Base (52 years of research), El - Acil Journal for Economic and Administrative Research , Volume:8/N°1 /April, PP 151-171

130- Nadjet Hassane, Arioua Nesma, Charif Djamila(2023), " Organizational justice and its relationship to organizational commitment Case study of the workers of the Maintenance Directorate of the National Company for the Transport and Marketing of

Hydrocarbons at Laghouat state –Algeria ", Development and human Resources Management Review, 10(01), p.p:689-700.

131– Natalia Kharadze, Ekaterine Gulua(2018), Organizational Conflict Management Challenges, European Journal of Economics and Business Studies, Vol 4 No (1), p.p: 30-41.

132– OJO, SolomonYinde . BANKOLE, Rafiu Akanji .ADEBOLA Toluwalope . (2020). ORGANIZATIONAL JUSTICE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND TRUST IN MANAGER AS PREDICTORS OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR AMONG BANK EMPLOYEES. LASU Journal of Employment Relations & Human Resource Management Volume 2. No. 1. P-p-248-266.

133– Olukayode Longe(2015),Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm, Journal of Management and Strategy, Vol. 6, No. 2, p.p83-92.

134– Paluku Kazimoto(2013), ANALYSIS OF CONFLICT MANAGEMENT AND LEADERSHIP FOR ORGANIZATIONAL CHANGE, International Journal of Research In Social Sciences, Vol. 3, No.1, p.p 16-25.

135– Riad Mohamed LEBRAGUE, Soumia BENAMAR, Youcef Zakaria RAHMANI(2020), Organizational conflict and its management: A theoretical analysis, Social Sciences Journal Vol 14 / Issue 02 / September (Add 1) / pp 218 – 228.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

- 1- ترخيص الدراسة الميدانية للمؤسسات الاستشفائية بدائرة برج بوعريرج
- 2- استبيان المحكمين .
- 3- قائمة المحكمين .
- 4- صدق المحكمين لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة .
- 5- صدق المحكمين لأساليب ادارة الصراع التنظيمي .
- 6- صدق الاتساق الداخلي لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة واستبيان أساليب ادارة الصراع التنظيمي .
- 7- صدق البناء الداخلي لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة واستبيان أساليب ادارة الصراع التنظيمي .
- 8- معامل الثبات لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة واستبيان أساليب ادارة الصراع التنظيمي .
- 9- الاستبيان النهائي .
- 10- البيانات الشخصية .
- 11- مستوى العدالة التنظيمية المدركة .
- 12- مستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي .
- 13- علاقة العدالة التنظيمية المدركة بأساليب ادارة الصراع التنظيمي .
- 14- فروق العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير الجنس (أنثى،ذكر)
- 15- فروق العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير الحالة الاجتماعية (متزوج،اعزب) .

- 16- فروق العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير سنوات العمل
- 17- مخطط يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية لخضر بوزيدي ببرج بوعريريج
- 18-المخطط التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بلحسين رشيد ببرج بوعريريج.
- 19- المصالح والوحدات المكونة للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بلحسين رشيد ببرج بوعريريج.
- 20-المخطط التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة د- أحمد بن عبيد ببرج بوعريريج.
- 21- المصالح المكونة للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الإستعجالات الطبية والجراحية د- أحمد بن عبيد ببرج بوعريريج.

الملق (01): ترخيص للدراسة الميدانية للمؤسسات الاستشفائية بدائرة برج بوعريريج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعريريج



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

رقم: 1/1-ك.ع.ا.ن.ع.م.ب.ع/2022.

إلى السيد: مدير الصحة بولاية برج بوعريريج

الموضوع: ف/ي إجراء تريض ميداني في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه الطور الثالث.

تحية طيبة وبعد، ...

في إطار تحضير السيدة: سوالي أسماء، (طالبة سنة ثالثة دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية) لأطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس، نلتهم من سيادتكم المحترمة التفضل باستقبال الطالبة المذكورة أعلاه وتسهيل إجراءات تريضها الميداني بمؤسستكم، وهذا قصد إتمام أطروحتها الموسومة بـ "الصراع التنظيمي وعلاقته بمستوى الدافعية للعمل في القطاع الصحي".

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير والاحترام.

برج بوعريريج في 22-06-2022

نائب العميد



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة

ولاية برج بوعريريج
مديرية الصحة والسكان
مصلحة الموارد والتخطيط
رقم (.....) م م ت/م ص س/2022

إلى السيد: مدير المؤسسة العمومية للصحة
الجوارية برج بوعريريج

الموضوع: ف/ي إجراء تريض .
المرفقات : 01 .

في إطار التكفل بالمتريضة الموجهة إلى مصالحننا ، يشرفني أن اطلب منكم استقبال الطالبة :

سوالحي أسماء طالبة سنة ثالثة دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية وتسهيل

اجراءات تريضها على مستوى مصالحنكم وهذا قصد اتمام أطروحتها .

17 جوان 2022
برج بوعريريج في :

مديرة-الصحة والسكان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique

Université Mohammed El-Bachir El-Ibrahimi (B.B.A)
Faculté des sciences sociales et humaines
Vice-doyenneté chargée de la post-graduation et la
recherche scientifique et les relations extérieures



جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
إدارة العمادة المكلفة بما بعد التدرج
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

رقم: 2020/ك.ع.ا.ن.ع.م.ب.ع/2022.

إلى السيد: مدير مستشفى الأمومة والطفولة
بلحمسين رشيد - برج بوعريريج

الموضوع: ف/ي إجراء تريض ميداني في إطار تحضير أطروحة دكتوراه.

تحية طيبة وبعد.

في إطار تحضير السيدة: سوالي أسماء، طالبة سنة رابعة دكتوراه تخصص علم النفس
العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية لأطروحة الدكتوراه، نلتمس من سيادتكم المحترمة
التفضل باستقبال الطالبة المذكورة أعلاه وتسهيل إجراءات تريضها الميداني بمؤسستكم، وهذا
قصد إتمام أطروحتها الموسومة ب: "العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع
التنظيمي لدى القطاع الصحي من وجهة نظر الممرضين".

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير والاحترام.

برج بوعريريج في: 2022-12-20

نائب العميد



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique

Université Mohammed El-Bachir El-Ibrahimi (B.B.A)
Faculté des sciences sociales et humaines
Vice-doyenneté chargée de la post-graduation et la
recherche scientifique et les relations extérieures



جامعة محمد البشير الإبراهيمي ' برج بوعربريج '،
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
نهاية العمادة المكلفة بما بعد التدرج
والبحرث العلمي و العلاقات الخارجية

رقم: 19/1/2022/ع.ب.ع.م.ب.ع. 2022.

إلى السيد: مدير المؤسسة الإستشفائية
المتخصصة في الاستعجالات الطبية الجراحية
د. بن عبید أحمد - برج بوعربريج

الموضوع: ف/ي إجراء تریص میدانی فی إطار تحضیر أطروحة دكتوراه.

تحية طيبة وبعد،

في إطار تحضير السيدة: سوالي أسماء، طالبة سنة رابعة دكتوراه تخصص علم النفس
العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية لأطروحة الدكتوراه، نلتهم من سيادتكم المحترمة
التفضل باستقبال الطالبة المذكورة أعلاه وتسهيل إجراءات تربصها الميداني بمؤسستكم، وهذا
قصدي إتمام أطروحتها الموسومة بـ: " العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع
التنظيمي لدى القطاع الصحي من وجهة نظر الممرضين".

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير والاحترام.

برج بوعربريج في: 20-12-2022
نائب العميد



مدير المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في
الطب الجراحي، أحمد بن عبید
برج بوعربريج -
ون إبراهيم

معلومات خاصة بالمحكم:

الاسم واللقب:.....
التخصص:.....
الرتبة:.....
جامعة الانتماء:.....

استبيان الدراسة:

البيانات الشخصية:

_الجنس: أنثى ذكر
_الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب
_سنوات العمل

العدالة التنظيمية

الرقم	البند	يقيس	لا يقيس	ملاحظات
العدالة التوزيعية				
01	توزع المهام بيننا في المستشفى بعدالة.			
02	يتناسب راتبي الشهري مع الجهد الذي أبذله في العمل.			
03	أعتقد أن الراتب والامتيازات التي أحصل عليها عادلة مقارنة مع زملائي في نفس العمل.			
04	أحصل على تعويضات (مالية وحوافز) مقابل الأعمال الإضافية التي أقوم بها حسب قوانين المستشفى.			
05	يقوم رئيسي في العمل بتوزيع المهام والأنشطة بموضوعية.			
06	توزع إدارة المستشفى الحوافز والمكافآت (مادية ومعنوية) بعيدا عن الإعتبارات الشخصية.			
07	تتسم الترقية وفق معايير واضحة.			
08	أحصل على إجازاتي المستحقة بكل شفافية.			
العدالة الاجرائية				
09	تتسم إجراءات تنظيم الدوام اليومي المطبقة في المستشفى بالعدلة.			
10	تطبق التعليمات على جميع الممرضين داخل المستشفى دون استثناء.			
11	يعلمني رئيسي بالمعايير المستخدمة في تقييم ادائي.			
12	إجراءات تسليم الممرضين لمهامهم تتم بطريقة موضوعية.			
13	تشرح القرارات ويزود الممرضين بتفاصيل اضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.			
14	يحرص المسؤولون على أن يبدي كل الممرضين رأيهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة			

			بالعمل داخل المستشفى.
15			يسمح للمرضيين داخل المستشفى بطلب إعادة النظر على القرارات المتعلقة بالوظيفة بشكل متساو.
16			لدي الفرصة لإبداء رأيي في تعديل القرارات التي تخص وظيفتي مثلي مثل باقي زملائي.
العدالة التفاعلية			
17			أعتقد أن الإدارة تعمل على تنمية العلاقات الإنسانية الحسنة مع جميع الموظفين دون تمييز.
18			أشعر باهتمام الإدارة للمرضيين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.
19			تقوم الإدارة بتوضيح الأعمال الموكلة للموظفين قبل البدء فيها بطريقة مرضية.
20			أشعر بالإرتياح عندما يناقش رئيسي المباشر أسباب ومبررات القرارات المتعلقة بمهامي.
21			تريحني طريقة إعلام إدارة المستشفى للمرضيين بأي نشاطات قبل تنفيذها.
22			أشعر بجدية الإدارة في حسم المنازعات التي قد تحدث بين الموظفين.
23			تقدم إدارة المستشفى الاعتذارات للمرضيين إذا انتجت قراراتها آثار سلبية.
24			أشعر بالحرية أكثر في ابداء الرأي عند التواصل مع الإدارة داخل المستشفى.

أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

الرقم	البند	يقيس	لا يقيس	ملاحظات
أسلوب التعاون				
25				أشجع فكرة العمل كفريق واحد.
26				أسعى باستمرار للحصول على مساعدة زملائي في المستشفى لإيجاد حلول لمشاكل العمل.
27				أسعى للتعامل مع اهتماماتي واهتمامات باقي زملاء العمل داخل المستشفى.
28				أميل إلى التعاون في العمل عند نشوء أي خلاف بيني وبين زملائي بغرض فهم حقيقة المشكلة.
29				أعتقد أن التفاهم المشترك وتبادل المعلومات الصحيحة بيني وبين زملائي داخل المستشفى قد يقود إلى حلول تخدم المريض.
أسلوب التوسط (التسوية، الوساطة)				
30				أستخدم سياسة الأخذ والعطاء
31				أحاول إيجاد حلول مقبولة لموقف ما توفق بيني وبين زملائي داخل المستشفى.
32				أوافق زملائي على بعض مواقفهم إذا وافقوا على بعض موافقي داخل المستشفى.
33				أفضل اقتراح حلا وسطا من أجل التغلب على المشاكل العالقة بيني وبين زملائي في المستشفى.
34				أتنازل عن بعض النقاط الخاصة بقضية ما في العمل إذا تنازل الطرف الآخر عنها.
أسلوب القوة				

			35	أرغب في تحقيق أهدافي على حساب زملائي داخل المستشفى.
			36	أحاول أن أبين لزملائي في العمل المنطق والفائدة من موقفي عند وجود مشكلة ما.
			37	أصر على التمسك بالحل الذي أقدمه عند وجود مشكلة ما لأنه دائما أكثر صحة من حلول زملائي في المستشفى.
			38	أميل إلى جعل زملائي في العمل يفتنعون بوجهة نظري خصوصا في الحالات التي تتطلب اتخاذ قرارا سريعا لتجنب حدوث أخطاء اثناء علاج المرضى.
			39	أبحث عن خلق كل أشكال النزاع بما يخدم أهدافي داخل المستشفى.
أسلوب التجنب(التجاهل)				
			40	أحاول دائما التهرب من الاجتماعات التي تتضمن فض الخلاف داخل المستشفى.
			41	أنسحب عند مواجهة جميع أنواع التعارض في العمل لتجنب التعامل معها بأي شكل.
			42	أؤجل قضايا الخصام التي أوجهها في عملي حتى أجد وقتا كافيا للتفكير فيها.
			43	أحاول تجاهل عدم اتفاقي مع باقي الممرضين داخل المستشفى.
			44	أستخدم إجراءات وأساليب سلوكية متنوعة في العمل لتجنب الصراعات والتورط فيها.
أسلوب التنازل(المجاملة)				
			45	أبتعد عن التصادم مع زملائي في العمل.
			46	أضحى بأهدافي الشخصية في سبيل تحقيق أهداف عامة داخل المستشفى.
			47	أركز على الأمور المنطق عليها بدلا من مناقشة مسائل الخلاف.
			48	أتساهل مع زملاء العمل في حال اختلفت معهم في الرأي.
			49	أعمل على إرضاء زملائي كي أحافظ على علاقتنا داخل المستشفى.

ملاحظات أخرى:

.....

.....

.....

.....

شكرا على تعاونك

الملحق رقم (03): يبين قائمة المحكمين.

الجامعة	تخصص	الرتبة العلمية	أسماء المحكمين	الرقم
لونيبي علي البليدة 2	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر	رايح الله عبد القادر	1
لونيبي علي البليدة 2	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ التعليم العالي	مراد نعموني	2
لونيبي علي البليدة 2	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر	مصعب عدالي	3
سكيكة	علم النفس عمل وتنظيم	أستاذ محاضر	بوراس آسية	4
محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج	علم النفس المدرسي	أستاذ محاضر	جوهاري سمير	5
محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج	علم النفس عمل وتنظيم	أستاذ محاضر	عباس سمير	6

الملحق رقم (04) صدق المحكمين لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة

الرقم	العبارة	عدد المحكمين تقيس	عدد المحكمين لا تقيس	العدد الكلي	نسبة الصدق
1	توزع المهام بيننا في المستشفى بعدالة.	5	1	6	0,67
2	يتناسب راتبي الشهري مع الجهد الذي أبذله في العمل.	6	0	6	1,00
3	أعتقد أن الراتب والامتيازات التي أحصل عليها عادلة مقارنة مع زملائي في نفس العمل.	6	0	6	1,00
4	أحصل على تعويضات (مالية وحوافز) مقابل الأعمال الإضافية التي أقوم بها حسب قوانين المستشفى.	6	0	6	1,00
5	يقوم رئيسي في العمل بتوزيع المهام بموضوعية.	6	0	6	1,00
6	توزع إدارة المستشفى الحوافز والمكافآت (مادية ومعنوية) بعيدا عن الإعتبارات الشخصية.	6	0	6	1,00
7	تتم الترقية وفق معايير واضحة.	5	1	6	0,67
8	أحصل على إجازاتي المستحقة بكل شفافية.	6	0	6	1,00
	البعد الأول				0,92
9	تتسم الإجراءات المطبقة لتنظيم الدوام اليومي في المستشفى بالعدالة.	6	0	6	1,00
10	تطبق التعليمات على جميع الممرضين داخل المستشفى دون استثناء.	6	0	6	1,00
11	يعلمني رئيسي بالمعايير المستخدمة في تقييم ادائي.	4	2	6	0,33
12	إجراءات تسليم الممرضين لمهامهم تتم بطريقة موضوعية.	4	2	6	0,33
13	تشرح القرارات ويزود الممرضين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.	4	2	6	0,33
14	يحرص المسؤولون على أن يبدي كل الممرضين رأيهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل داخل المستشفى.	5	1	6	0,67

1,00	6	0	6	يسمح للمرضيين داخل المستشفى بطلب اعادة النظر على القرارات المتعلقة بالوظيفة بشكل متساوي.	15
0,67	6	1	5	لدي الفرصة لإبداء رأيي في تعديل القرارات التي تخص وظيفتي مثلي مثل باقي زملائي.	16
0,67				البعد الثاني	
0,67	6	1	5	أعتقد أن إدارة المشفى تعمل على تنمية العلاقات الإنسانية الحسنة مع جميع الموظفين دون تمييز.	17
1,00	6	0	6	أشعر باهتمام إدارة المستشفى للمرضيين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.	18
1,00	6	0	6	تقوم إدارة بتوضيح الأعمال الموكلة للموظفين قبل البدء فيها بطريقة مرضية.	19
1,00	6	0	6	أشعر بالإرتياح عندما يناقش رئيسي المباشر أسباب ومبررات القرارات المتعلقة بمهامي.	20
1,00	6	0	6	تريحني طريقة إعلام إدارة المستشفى للمرضيين بأي نشاطات قبل تنفيذها.	21
1,00	6	0	6	أشعر بجدية إدارة في حسم المنازعات التي قد تحدث بين الموظفين.	22
0,67	6	1	5	تقدم إدارة المستشفى الاعتذارات للمرضيين إذا انتجت قراراتها آثار سلبية.	23
1,00	6	0	6	أشعر بالحرية أكثر في ابداء الرأي عند التواصل مع الإدارة داخل المستشفى.	24
0,92				البعد الثالث	
0,83	صدق الأداة ككل				

الملحق رقم (05) صدق المحكمين لاستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبرة	عدد المحكمين تقيس	عدد المحكمين لا تقيس	العدد الكلي	نسبة الصدق
1	أشجع فكرة العمل كفريق واحد.	6	0	6	1,00
2	أسعى باستمرار للحصول على مساعدة زملائي في المستشفى لإيجاد حلول لمشاكل العمل.	6	0	6	1,00
3	أسعى للتعامل مع اهتماماتي واهتمامات باقي زملاء العمل داخل المستشفى.	6	0	6	1,00
4	أميل إلى التعاون في العمل عند نشوء أي خلاف بيني وبين زملائي بغرض فهم حقيقة المشكلة.	6	0	6	1,00
5	أعتقد أن التفاهم المشترك وتبادل المعلومات الصحيحة بيني وبين زملائي داخل المستشفى قد يقود إلى حلول تخدم المريض.	6	0	6	1,00
	البعد الأول				1,00
6	أستخدم سياسة الأخذ والعطاء	6	0	6	1,00
7	أحاول إيجاد حلول مقبولة لموقف ما توفق بيني وبين زملائي داخل المستشفى.	5	1	6	0,67
8	أوافق زملائي على بعض مواقفهم إذا وافقوا على بعض مواقفي داخل المستشفى.	5	1	6	0,67
9	أفضل اقتراح حلا وسطا من أجل التغلب على المشاكل العالقة بيني وبين زملائي في المستشفى.	6	0	6	1,00
10	أتنازل عن بعض النقاط الخاصة بقضية ما في العمل إذا تنازل الطرف الآخر عنها.	5	1	6	0,67
	البعد الثاني				0,80
11	أرغب في تحقيق أهدافي على حساب زملائي	6	0	6	1,00

				داخل المستشفى.	
0,67	6	1	5	أحاول أن أبين لزملائي في العمل المنطق والفائدة من موقفي عند وجود مشكلة ما.	12
1,00	6	0	6	أصر على التمسك بالحل الذي أقدمه عند وجود مشكلة ما لأنه دائما أكثر صحة من حلول زملائي في المستشفى.	13
1,00	6	0	6	أميل إلى جعل زملائي في العمل يقتنعون بوجهة نظري خصوصا في الحالات التي تتطلب اتخاذ قرارا سريعا لتجنب حدوث أخطاء أثناء علاج المرضى.	14
1,00	6	0	6	أبحث عن خلق كل أشكال النزاع بما يخدم أهدافي داخل المستشفى.	15
0,93				البعد الثالث	
1,00	6	0	6	أحاول دائما التهرب من الاجتماعات التي تتضمن فض الخلاف داخل المستشفى.	16
1,00	6	0	6	أنسحب عند مواجهة جميع أنواع التعارض في العمل لتجنب التعامل معها بأي شكل.	17
1,00	6	0	6	أؤجل قضايا الخصام التي أوجهها في عملي حتى أجد وقتا كافيا للتفكير فيها.	18
1,00	6	0	6	أحاول تجاهل عدم اتفاقي مع باقي المرضى داخل المستشفى.	19
0,67	6	1	5	أستخدم إجراءات وأساليب سلوكية متنوعة في العمل لتجنب الصراعات والتورط فيها.	20
0,93				البعد الرابع	
1,00	6	0	6	أبتعد عن التصادم مع زملائي في العمل.	21
1,00	6	0	6	أضحى بأهدافي الشخصية في سبيل تحقيق أهداف عامة داخل المستشفى.	22
1,00	6	0	6	أركز على الأمور المتفق عليها بدلا من مناقشة	23

				مسائل الخلاف.	
1,00	6	0	6	أتساهل مع زملاء العمل في حال اختلفت معهم في الرأي.	24
1,00	6	0	6	أعمل على إرضاء زملائي كي أحافظ على علاقتنا داخل المستشفى.	25
1,00				البعد الخامس	
0,93	صدق الاداة				

الملحق رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة واستبيان أساليب ادارة الصراع التنظيمي
ارتباط بنود العدالة التوزيعية بمجموع الكلي للبعد

		Corrélations								عدالتوزيعية
		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	
VAR00001	Corrélacion de Pearson	1	,360	,486**	,329	,286	,536**	,372*	,292	,736**
	Sig. (bilatérale)		,051	,006	,076	,125	,002	,043	,118	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00002	Corrélacion de Pearson	,360	1	,494**	,415*	,140	,501**	,377*	,252	,660**
	Sig. (bilatérale)	,051		,006	,023	,461	,005	,040	,179	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00003	Corrélacion de Pearson	,486**	,494**	1	,658**	,118	,476**	,454*	,425*	,787**
	Sig. (bilatérale)	,006	,006		,000	,534	,008	,012	,019	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00004	Corrélacion de Pearson	,329	,415*	,658**	1	-,029	,377*	,167	,387*	,627**
	Sig. (bilatérale)	,076	,023	,000		,879	,040	,378	,035	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00005	Corrélacion de Pearson	,286	,140	,118	-,029	1	,076	,216	,571**	,460*
	Sig. (bilatérale)	,125	,461	,534	,879		,688	,253	,001	,011
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00006	Corrélacion de Pearson	,536**	,501**	,476**	,377*	,076	1	,237	,355	,693**
	Sig. (bilatérale)	,002	,005	,008	,040	,688		,208	,054	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00007	Corrélacion de Pearson	,372*	,377*	,454*	,167	,216	,237	1	,173	,559**
	Sig. (bilatérale)	,043	,040	,012	,378	,253	,208		,362	,001

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00008	Corrélation de Pearson	,292	,252	,425*	,387*	,571**	,355	,173	1	,663**
	Sig. (bilatérale)	,118	,179	,019	,035	,001	,054	,362		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عدالتوزيعية	Corrélation de Pearson	,736**	,660**	,787**	,627**	,460*	,698**	,559**	,663**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,011	,000	,001	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ارتباط بنود بعد العدالة الاجرائية مع المجموع الكلي للبعد

Corrélations

		VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017	عدالة الاجرائية
VAR00010	Corrélation de Pearson	1	,327	,506**	,429*	,211	,095	,188	,302	,592**
	Sig. (bilatérale)		,077	,004	,018	,264	,617	,319	,105	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00011	Corrélation de Pearson	,327	1	,376*	,375*	,258	,128	,076	-,080	,490**
	Sig. (bilatérale)	,077		,041	,041	,169	,500	,688	,674	,006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00012	Corrélation de Pearson	,506**	,376*	1	,449*	,405*	,203	,268	,222	,653**
	Sig. (bilatérale)	,004	,041		,013	,026	,282	,152	,238	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00013	Corrélation de Pearson	,429*	,375*	,449*	1	,387*	,401*	,404*	,300	,722**
	Sig. (bilatérale)	,018	,041	,013		,035	,028	,027	,107	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00014	Corrélation de Pearson	,211	,258	,405*	,387*	1	,443*	,484**	,296	,676**

	Sig. (bilatérale)	,264	,169	,026	,035		,014	,007	,112	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00015	Corrélation de Pearson	,095	,128	,203	,401*	,443*	1	,590**	,585**	,682**
	Sig. (bilatérale)	,617	,500	,282	,028	,014		,001	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00016	Corrélation de Pearson	,188	,076	,268	,404*	,484**	,590**	1	,580**	,696**
	Sig. (bilatérale)	,319	,688	,152	,027	,007	,001		,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00017	Corrélation de Pearson	,302	-,080	,222	,300	,296	,585**	,580**	1	,628**
	Sig. (bilatérale)	,105	,674	,238	,107	,112	,001	,001		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عدالة الاجرائية	Corrélation de Pearson	,592**	,490**	,653**	,722**	,676**	,682**	,696**	,628**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ارتباط بنود بعد العدالة التفاعلية مع مجموع الكلي للبعد

Corrélations

		VAR00019	VAR00020	VAR00021	VAR00022	VAR00023	VAR00024	VAR00025	VAR00026	عدالة التفاعلية
VAR00019	Corrélation de Pearson	1	,826**	,473**	,052	,350	,054	,424*	,235	,713**
	Sig. (bilatérale)		,000	,008	,786	,058	,776	,020	,210	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00020	Corrélation de Pearson	,826**	1	,547**	,099	,354	,087	,533**	,295	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,602	,055	,648	,002	,114	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00021	Corrélation de Pearson	,473**	,547**	1	,358	,366*	,180	,498**	,249	,734**

	Sig. (bilatérale)	,008	,002		,052	,047	,342	,005	,185	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00022	Corrélation de Pearson	,052	,099	,358	1	,357	,300	,044	,271	,450*
	Sig. (bilatérale)	,786	,602	,052		,053	,107	,819	,147	,013
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00023	Corrélation de Pearson	,350	,354	,366*	,357	1	,373*	,399*	,298	,694**
	Sig. (bilatérale)	,058	,055	,047	,053		,043	,029	,110	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00024	Corrélation de Pearson	,054	,087	,180	,300	,373*	1	,074	,146	,431*
	Sig. (bilatérale)	,776	,648	,342	,107	,043		,696	,441	,017
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00025	Corrélation de Pearson	,424*	,533**	,498**	,044	,399*	,074	1	,209	,656**
	Sig. (bilatérale)	,020	,002	,005	,819	,029	,696		,268	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
VAR00026	Corrélation de Pearson	,235	,295	,249	,271	,298	,146	,209	1	,526**
	Sig. (bilatérale)	,210	,114	,185	,147	,110	,441	,268		,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عدالةالتفاعلية	Corrélation de Pearson	,713**	,778**	,734**	,450*	,694**	,431*	,656**	,526**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,013	,000	,017	,000	,003	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ارتباط بنود بعد التعاون مع المجموع الكلي للبعد

		Corrélations					اسلوبالتعاون
		VAR00029	VAR00030	VAR00031	VAR00032	VAR00033	
VAR00029	Corrélation de Pearson	1	,480**	,428*	,343	,452*	,683**
	Sig. (bilatérale)		,007	,018	,064	,012	,000
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00030	Corrélation de Pearson	,480**	1	,599**	,569**	,382*	,769**
	Sig. (bilatérale)	,007		,000	,001	,037	,000
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00031	Corrélation de Pearson	,428*	,599**	1	,726**	,706**	,859**
	Sig. (bilatérale)	,018	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00032	Corrélation de Pearson	,343	,569**	,726**	1	,744**	,848**
	Sig. (bilatérale)	,064	,001	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00033	Corrélation de Pearson	,452*	,382*	,706**	,744**	1	,822**
	Sig. (bilatérale)	,012	,037	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
اسلوبالتعاون	Corrélation de Pearson	,683**	,769**	,859**	,848**	,822**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ارتباط بنود بعد اسلوب التوسط مع المجموع الكلي للبعد

		Corrélations					اسلوبالتوسط
		VAR00035	VAR00036	VAR00037	VAR00038	VAR00039	
VAR00035	Corrélation de Pearson	1	,210	,462*	,407*	,406*	,716**
	Sig. (bilatérale)		,266	,010	,025	,026	,000
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00036	Corrélation de Pearson	,210	1	,555**	,667**	,145	,679**
	Sig. (bilatérale)	,266		,001	,000	,443	,000
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00037	Corrélation de Pearson	,462*	,555**	1	,441*	,389*	,790**
	Sig. (bilatérale)	,010	,001		,015	,034	,000
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00038	Corrélation de Pearson	,407*	,667**	,441*	1	,371*	,778**
	Sig. (bilatérale)	,025	,000	,015		,043	,000
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00039	Corrélation de Pearson	,406*	,145	,389*	,371*	1	,653**
	Sig. (bilatérale)	,026	,443	,034	,043		,000
	N	30	30	30	30	30	30
اسلوبالتوسط	Corrélation de Pearson	,716**	,679**	,790**	,778**	,653**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ارتباط بنود اسلوب القوة مع مجموع الكلي للبعد

		Corrélations					اسلوبالقوة
		VAR00041	VAR00042	VAR00043	VAR00044	VAR00045	
VAR00041	Corrélation de Pearson	1	,083	,220	,257	,707**	,733**
	Sig. (bilatérale)		,662	,242	,171	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00042	Corrélation de Pearson	,083	1	,502**	,096	,259	,511**
	Sig. (bilatérale)	,662		,005	,615	,167	,004
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00043	Corrélation de Pearson	,220	,502**	1	,280	,547**	,731**
	Sig. (bilatérale)	,242	,005		,133	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00044	Corrélation de Pearson	,257	,096	,280	1	,216	,521**
	Sig. (bilatérale)	,171	,615	,133		,251	,003
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00045	Corrélation de Pearson	,707**	,259	,547**	,216	1	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000	,167	,002	,251		,000
	N	30	30	30	30	30	30
اسلوبالقوة	Corrélation de Pearson	,733**	,511**	,731**	,521**	,852**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,003	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ارتباط بنود اسلوب التجنب مع المجموع الكلي للبعد

Corrélations

		VAR00047	VAR00048	VAR00049	VAR00050	VAR00051	اسلوبالتجنب
VAR00047	Corrélation de Pearson	1	,640**	,437*	,289	,116	,715**
	Sig. (bilatérale)		,000	,016	,122	,543	,000
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00048	Corrélation de Pearson	,640**	1	,647**	,332	,397*	,851**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,074	,030	,000
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00049	Corrélation de Pearson	,437*	,647**	1	,178	,585**	,794**
	Sig. (bilatérale)	,016	,000		,347	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00050	Corrélation de Pearson	,289	,332	,178	1	,247	,578**
	Sig. (bilatérale)	,122	,074	,347		,188	,001
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00051	Corrélation de Pearson	,116	,397*	,585**	,247	1	,628**
	Sig. (bilatérale)	,543	,030	,001	,188		,000
	N	30	30	30	30	30	30
اسلوبالتجنب	Corrélation de Pearson	,715**	,851**	,794**	,578**	,628**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ارتباط بنود اسلوب التنازل مع المجموع الكلي للبعد **Corrélations**

		Corrélations					اسلوبالتنازل
		VAR00053	VAR00054	VAR00055	VAR00056	VAR00057	
VAR00053	Corrélation de Pearson	1	,072	,429*	,257	,236	,569**
	Sig. (bilatérale)		,704	,018	,170	,208	,001
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00054	Corrélation de Pearson	,072	1	,130	,436*	,515**	,710**
	Sig. (bilatérale)	,704		,492	,016	,004	,000
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00055	Corrélation de Pearson	,429*	,130	1	,163	,472**	,627**
	Sig. (bilatérale)	,018	,492		,389	,009	,000
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00056	Corrélation de Pearson	,257	,436*	,163	1	,301	,625**
	Sig. (bilatérale)	,170	,016	,389		,106	,000
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00057	Corrélation de Pearson	,236	,515**	,472**	,301	1	,776**
	Sig. (bilatérale)	,208	,004	,009	,106		,000
	N	30	30	30	30	30	30
اسلوبالتنازل	Corrélation de Pearson	,569**	,710**	,627**	,625**	,776**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (07): صدق البناء الداخلي لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة واستبيان اساليب ادارة الصراع التنظيمي

صدق البناء الداخلي لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة مدى ارتباط البعد بالمجموع الكلي Corrélations

		Corrélations			
		عدالتوزيعية	عدالة الاجرائية	عدالة التفاعلية	عدالة تنظيمية
عدالتوزيعية	Corrélation de Pearson	1	,640**	,660**	,877**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
عدالة الاجرائية	Corrélation de Pearson	,640**	1	,660**	,872**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30
عدالة التفاعلية	Corrélation de Pearson	,660**	,660**	1	,881**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30
عدالة تنظيمية	Corrélation de Pearson	,877**	,872**	,881**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

صدق البناء الداخلي لمقياس اساليب ادارة الصراع التنظيمي مدى ارتباط البعد بالمجموع الكلي Corrélations

		Corrélations					اساليب ادارة الصراع التنظيمي
		اسلوب التعاون	اسلوب التوسط	اسلوب القوة	اسلوب التجنب	اسلوب التنازل	مي
اسلوب التعاون	Corrélacion de Pearson	1	,746**	,098	,462*	,412*	,757**
	Sig. (bilatérale)		,000	,607	,010	,024	,000
	N	30	30	30	30	30	30
اسلوب التوسط	Corrélacion de Pearson	,746**	1	,145	,471**	,445*	,769**
	Sig. (bilatérale)	,000		,444	,009	,014	,000
	N	30	30	30	30	30	30
اسلوب القوة	Corrélacion de Pearson	,098	,145	1	,614**	,396*	,609**
	Sig. (bilatérale)	,607	,444		,000	,030	,000
	N	30	30	30	30	30	30
اسلوب التجنب	Corrélacion de Pearson	,462*	,471**	,614**	1	,401*	,813**
	Sig. (bilatérale)	,010	,009	,000		,028	,000
	N	30	30	30	30	30	30
اسلوب التنازل	Corrélacion de Pearson	,412*	,445*	,396*	,401*	1	,707**
	Sig. (bilatérale)	,024	,014	,030	,028		,000
	N	30	30	30	30	30	30
اساليب ادارة الصراع التنظيمي	Corrélacion de Pearson	,757**	,769**	,609**	,813**	,707**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم(08): معامل الثبات لاستبيان العدالة التنظيمية المدركة واستبيان أساليب ادارة الصراع التنظيمي

Fiabilité ثبات استبيان العدالة التنظيمية

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,905	24

ثبات مقياس أساليب ادارة الصراع التنظيمي **Fiabilité**

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	25

الملحق رقم (09): الاستبيان النهائي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

برج بوعريرج

قسم علم النفس

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفنا أن نضع بين أيديكم مجموعة من العبارات حول موضوع بحثنا "العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بأساليب الصراع التنظيمي من وجهة نظر الممرضين بالقطاع الصحي ببرج بوعريرج" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، حيث أننا نؤمن بأنكم خير مصدر للوصول للمعلومات المطلوبة.

لذا نرجو أن تقرأ كل عبارة جيداً، ثم تحدد درجة موافقتك على ما جاء فيها بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك.

كما نحيطكم علماً بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

- شاكري لكم حسن تعاونكم -

إشراف الأستاذ:

من اعداد:

د-أ- لفقيه علي

ط-د-سوالمي أسماء

_ الموسم الدراسي: 2024/2023 _

- الجنس: أنثى ذكر

- الحالة: متزوج أعزب

- سنوات العمل:

الرقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توزع المهام بيننا في المستشفى بعدالة.					
02	يتناسب أجري الشهري مع الجهد الذي أبذله في العمل.					
03	أعتقد أن الامتيازات التي أحصل عليها عادلة مقارنة مع زملائي في نفس العمل.					
04	أحصل على تعويضات (مالية وحوافز) مقابل الأعمال الإضافية التي أقوم بها حسب قوانين المستشفى.					
05	يقوم رئيسي في العمل بتوزيع المهام بموضوعية.					
06	توزع إدارة المستشفى الحوافز والمكافآت (مادية ومعنوية) بعيدا عن الإعتبارات الشخصية.					
07	تتم الترقية وفق معايير واضحة.					
08	أحصل على إجازاتي المستحقة بكل شفافية.					
09	تتسم الإجراءات المطبقة لتنظيم الدوام اليومي في المستشفى بالعدالة.					
10	تطبق التعليمات على جميع المرضى داخل المستشفى دون استثناء.					
11	يعلمني رئيسي بالمعايير المستخدمة في تقييم ادائي.					
12	إجراءات تسليم المرضى لمهامهم تتم بطريقة موضوعية.					
13	تشرح القرارات ويزود المرضى بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.					
14	يحرص المسئولون على أن يبدي كل المرضى رأيهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل داخل المستشفى.					
15	يسمح للمرضى داخل المستشفى بطلب إعادة النظر في القرارات المتعلقة بالوظيفة بشكل متساوي.					
16	أبدي رأيي في تعديل القرارات التي تخص وظيفتي مثل مثل باقي زملائي.					

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					17	أعتقد أن إدارة المشفى تعمل على تنمية العلاقات الإنسانية الحسنة مع جميع الموظفين دون تمييز.
					18	أشعر باهتمام إدارة المستشفى للمرضيين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.
					19	تقوم إدارة المستشفى بتوضيح الأعمال الموكلة للمرضيين قبل البدء فيها بطريقة مرضية.
					20	أشعر بالإرتياح عندما يناقش رئيسي المباشر أسباب ومبررات القرارات المتعلقة بمهامي.
					21	تريحني طريقة إعلام إدارة المستشفى للمرضيين بأي نشاطات قبل تنفيذها.
					22	أشعر بجدية إدارة المستشفى في حسم المنازعات التي قد تحدث بين الموظفين.
					23	تقدم إدارة المستشفى الاعتذارات للمرضيين إذا انتجت قراراتها آثار سلبية.
					24	أشعر بالحرية أكثر في ابداء الرأي عند التواصل مع الإدارة داخل المستشفى.

					25	أشجع فكرة العمل كفريق واحد.
					26	أسعى باستمرار للحصول على مساعدة زملائي في المستشفى لإيجاد حلول لمشاكل عملي.
					27	أسعى للتعامل مع اهتماماتي واهتمامات باقي زملاء العمل داخل المستشفى.
					28	أميل إلى التعاون في العمل عند نشوء أي خلاف بيني وبين زملائي بغرض فهم حقيقة المشكلة.
					29	أعتقد أن التفاهم المشترك وتبادل المعلومات الصحيحة بيني وبين زملائي داخل المستشفى قد يقود إلى حلول تخدم المريض.
					30	أستخدم سياسة الأخذ والعطاء
					31	أحاول إيجاد حلول مقبولة لموقف ما توفق بيني وبين زملائي داخل المستشفى.
					32	أوافق زملائي على بعض مواقفهم إذا وافقوا على بعض مواقفي داخل المستشفى.
					33	أفضل اقتراح حلا وسطا من أجل التغلب على المشاكل العالقة بيني وبين زملائي في المستشفى.
					34	أتنازل عن بعض النقاط الخاصة بقضية ما في العمل إذا

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					تتنازل الطرف الآخر عنها.
					35 أرغب في تحقيق أهدافي على حساب زملائي داخل المستشفى.
					36 أحاول أن أبين لزملائي في العمل المنطق والفائدة من موقفي عند وجود مشكلة ما.
					37 أصر على التمسك بالحل الذي أقدمه عند وجود مشكلة ما لأنه دائما أكثر صحة من حلول زملائي في المستشفى.
					38 أميل إلى جعل زملائي في العمل يفتنعون بوجهة نظري خصوصا في الحالات التي تتطلب اتخاذ قرارا سريعا لتجنب حدوث أخطاء اثناء علاج المرضى.
					39 أبحث عن خلق كل أشكال النزاع بما يخدم أهدافي داخل المستشفى.
					40 أتهرب من حضور الاجتماعات التي تدور حول فض النزاعات داخل المستشفى.
					41 أنسحب عند مواجهة جميع أنواع التعارض في العمل لتجنب التعامل معها بأي شكل.
					42 أوجل قضايا الخصام التي أوجهها في عملي حتى أجد وقتا كافيا للتفكير فيها.
					43 أحاول تجاهل عدم اتفاقي مع باقي الممرضين داخل المستشفى.
					44 أستخدم إجراءات وأساليب سلوكية متنوعة في العمل لتجنب الصراعات والتورط فيها.
					45 أبتعد عن التصادم مع زملائي في العمل.
					46 أضحي بأهدافي الشخصية في سبيل تحقيق أهداف عامة داخل المستشفى.
					47 أركز على الأمور المتفق عليها بدلا من مناقشة مسائل الخلاف.
					48 أتساهل مع زملاء العمل في حال اختلفت معهم في الرأي.
					49 أعمل على إرضاء زملائي كي أحافظ على علاقتنا داخل المستشفى.

شكرا

على تعاون

الملحق رقم (10): البيانات الشخصية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنثى	170	69,1	69,1	69,1
	ذكر	76	30,9	30,9	100,0
	Total	246	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متزوج	112	45,5	45,5	45,5
	أعزب	134	54,5	54,5	100,0
	Total	246	100,0	100,0	

فئات سنوات العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	9 إلى 1 من	180	70,9	73,2	73,2
	19 إلى 10 من	51	20,1	20,7	93,9
	29 إلى 20 من	9	3,5	3,7	97,6
	39 إلى 30 من	6	2,4	2,4	100,0
	Total	246	96,9	100,0	
Manquant	Systeme	8	3,1		
Total		254	100,0		

ملحق رقم (11) مستوى العدالة التنظيمية المدركة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
العدالة التنظيمية	246	66,05	17,014	1,085

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 72

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
العدالة التنظيمية	-5,486	245	0,000	-5,951	-8,09	-3,81

ملحق رقم (12) مستوى تبني أساليب إدارة الصراع التنظيمي

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	246	87,80	11,478	0,732

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 75

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	17,486	245	0,000	12,797	11,36	14,24

مستوى أسلوب التعاون

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
VAR00001	246	20,6341	3,34729	,21342

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 15

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
VAR00001	26,400	245	,000	5,63415	5,2138	6,0545

مستوى أسلوب التوسط

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
VAR00003	246	19,3984	3,41961	,21803

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 15

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
VAR00003	20,174	245	,000	4,39837	3,9689	4,8278

مستوى أسلوب القوة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
VAR00005	246	14,5325	3,41858	,21796

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 15

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
VAR00005	-2,145	245	,033	-,46748	-,8968	-,0382

مستوى أسلوب التجنب

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
VAR00007	246	15,5122	3,78367	,24124

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 15

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
VAR00007	2,123	245	,035	,51220	,0370	,9874

مستوى أسلوب التنازل

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
VAR00009	246	17,7195	3,73601	,23820

Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Valeur de test = 15	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
				Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
VAR00009	11,417	245	,000	2,71951	2,2503	3,1887

الملحق رقم (13): علاقة العدالة التنظيمية المدركة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
العدالة التنظيمية	66,05	17,014	246
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	87,80	11,478	246
أسلوب التعاون	20,63	3,347	246
أسلوب التوسط	19,40	3,420	246
أسلوب القوة	14,53	3,419	246
أسلوب التجنب	15,51	3,784	246
أسلوب التنازل	17,72	3,736	246

		العدالة التنظيمية	أساليب إدارة الصراع التنظيمي	أسلوب التعاون	أسلوب التوسط	أسلوب القوة	أسلوب التجنب	أسلوب التنازل
العدالة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,192**	,224**	,164**	,178**	-0,028	0,104
	Sig. (bilatérale)		0,003	0,000	0,010	0,005	0,667	0,105
	N	246	246	246	246	246	246	246
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	,192**	1	,588**	,706**	,536**	,626**	,775**
	Sig. (bilatérale)	0,003		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	246	246	246	246	246	246	246
أسلوب التعاون	Corrélation de Pearson	,224**	,588**	1	,571**	-0,070	0,108	,341**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,277	0,090	0,000
	N	246	246	246	246	246	246	246
أسلوب التوسط	Corrélation de Pearson	,164**	,706**	,571**	1	,140	,165**	,448**
	Sig. (bilatérale)	0,010	0,000	0,000		0,029	0,010	0,000
	N	246	246	246	246	246	246	246
أسلوب القوة	Corrélation de Pearson	,178**	,536**	-0,070	,140	1	,333**	,330**
	Sig. (bilatérale)	0,005	0,000	0,277	0,029		0,000	0,000
	N	246	246	246	246	246	246	246
أسلوب التجنب	Corrélation de Pearson	-0,028	,626**	0,108	,165**	,333**	1	,359**
	Sig. (bilatérale)	0,667	0,000	0,090	0,010	0,000		0,000
	N	246	246	246	246	246	246	246
أسلوب التنازل	Corrélation de Pearson	0,104	,775**	,341**	,448**	,330**	,359**	1
	Sig. (bilatérale)	0,105	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	246	246	246	246	246	246	246

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم (14) فروق العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير الجنس (أنثى، ذكر)

Statistiques de groupe

جنس الممرضين		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
العدالة التنظيمية	أنثى	170	65,69	17,091	1,311
	ذكر	76	66,84	16,926	1,942
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	أنثى	170	87,18	10,862	0,833
	ذكر	76	89,17	12,720	1,459

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
العدالة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	0,001	0,979	-0,488	244	0,626	-1,148	2,351	-5,780	3,484
	Hypothèse de variances inégales			-0,490	145,542	0,625	-1,148	2,343	-5,778	3,482
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	Hypothèse de variances égales	1,277	0,260	-1,257	244	0,210	-1,989	1,582	-5,105	1,127
	Hypothèse de variances inégales			-1,184	125,926	0,239	-1,989	1,680	-5,314	1,336

ملحق رقم (15) فروق العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب)

Statistiques de groupe

الحالة الاجتماعية للمرضين		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
العدالة التنظيمية	متزوج	112	65,75	16,643	1,573
	اعزب	134	66,30	17,377	1,501
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	متزوج	112	87,44	10,566	0,998
	اعزب	134	88,10	12,220	1,056

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
العدالة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	0,044	0,834	-0,251	244	0,802	-0,549	2,182	-4,847	3,750
	Hypothèse de variances inégales			-0,252	239,492	0,801	-0,549	2,174	-4,831	3,734
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	Hypothèse de variances égales	0,381	0,537	-0,448	244	0,655	-0,660	1,472	-3,559	2,240
	Hypothèse de variances inégales			-0,454	243,709	0,650	-0,660	1,453	-3,522	2,203

ملحق رقم(16) فروق العدالة التنظيمية المدركة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير سنوات العمل

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
العدالة التنظيمية	من 1 إلى 13 سنة	205	65,91	17,015	1,188	63,56	68,25	25	119
	من 14 إلى 26 سنة	30	64,30	18,876	3,446	57,25	71,35	24	97
	من 27 إلى 37 سنة	11	73,45	9,136	2,755	67,32	79,59	52	84
	Total	246	66,05	17,014	1,085	63,91	68,19	24	119
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	من 1 إلى 13 سنة	205	87,46	11,805	0,824	85,84	89,09	43	119
	من 14 إلى 26 سنة	30	89,47	8,617	1,573	86,25	92,68	73	111
	من 27 إلى 37 سنة	11	89,45	12,493	3,767	81,06	97,85	68	106
	Total	246	87,80	11,478	0,732	86,36	89,24	43	119

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
العدالة التنظيمية	Intergruppes	699,148	2	349,574	1,210	0,300
	Intragruppes	70224,266	243	288,989		
	Total	70923,415	245			
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	Intergruppes	136,668	2	68,334	0,517	0,597
	Intragruppes	32143,170	243	132,276		
	Total	32279,837	245			

الملحق رقم(18): المخطط التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بلحسين

رشيد ببرج بوعيريج



المرسوم الخاص بالإنشاء

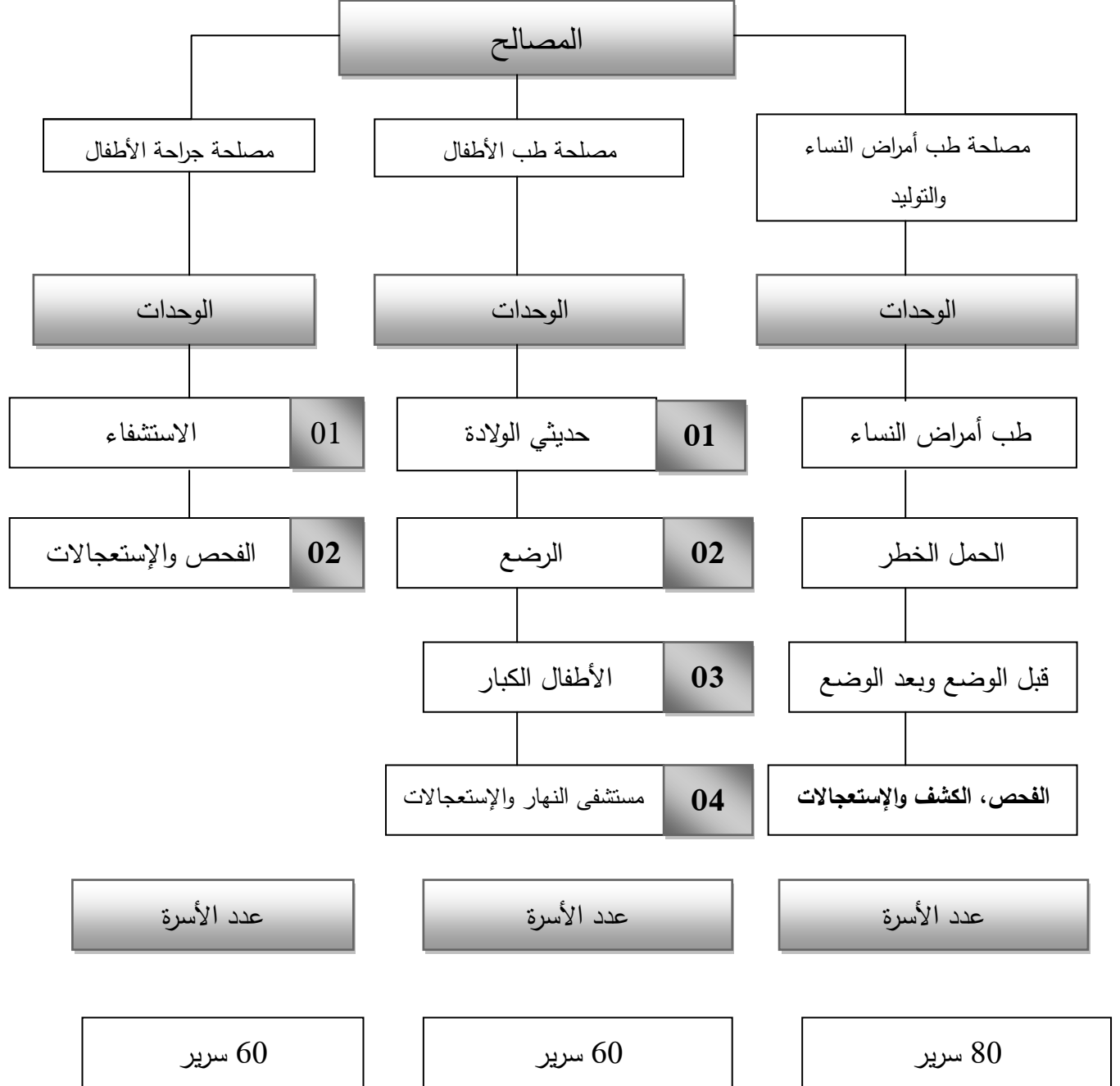
بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 07/204 المؤرخ في: 30/06/2007 يتم قائمة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة الملحقه بالمرسوم التنفيذي رقم: 97/465 المؤرخ في: 02/12/1997 الذي يحدد قواعد إنشاء المؤسسة الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وتسييرها

القرار الوزاري المشترك الخاص بالمخطط التنظيمي

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 أبريل سنة 1998 الذي يحدد المخطط التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة

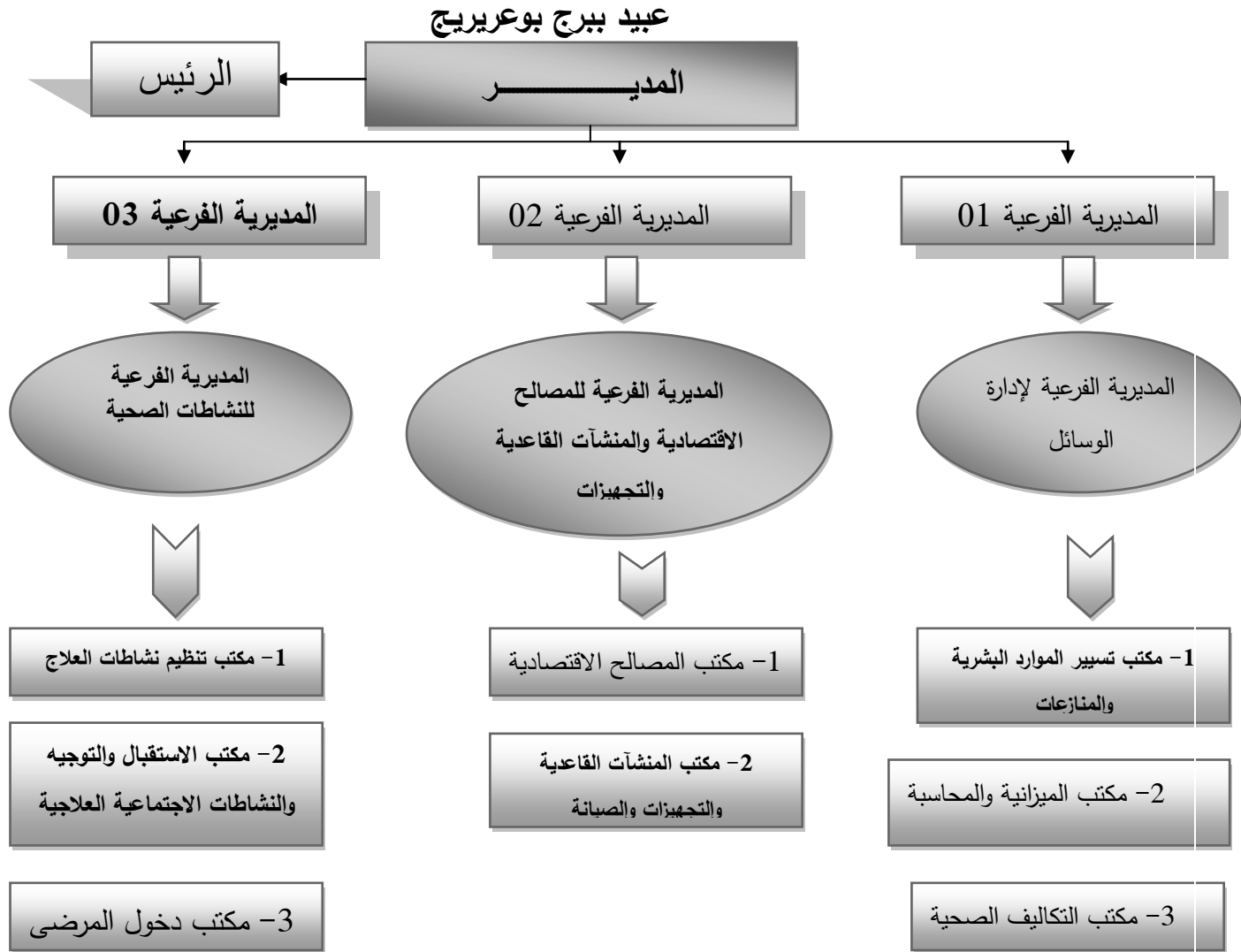
الملحق رقم (19): المصالح والوحدات المكونة للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة بلحسين

رشيد بيج بوغيريج



قرار رقم 610 المؤرخ في 2009/01/10

الملحق (20): المخطط التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة د. أحمد بن



المرسوم الخاص بالإتشاء

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 20/75 المؤرخ في: 28 مارس 2020 الذي يحدد المخطط التنظيمي للمؤسسات الإستشفائية المتخصصة

القرار الوزاري المشترك الخاص بالمخطط التنظيمي

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 أبريل سنة 1998 الذي يحدد المخطط التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة

الملحق رقم(21): المصالح المكونة للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الاستعجالات الطبية والجراحية د. أحمد بن عبيد

