

دور استراتيجيات ادارة الصراع في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة تحليلية في جامعة كربلاء

م.د. جنان مهدي شهيد

م.د. زينب مكي البناء

م.د. علي احمد فارس

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

الملخص

تهدف الدراسة الى تحديد دور اختيار الاستراتيجية المناسبة للصراع في تحقيق العدالة التنظيمية ، اذ تألفت عينة الدراسة من (64) مديرا من مديري الاقسام والشعب الادارية في بعض كليات جامعة كربلاء . وقد تم استعمال استمارة الاستبانة لمعرفة تأثير استعمال استراتيجيات ادارة الصراع من خلال ابعادها (التنافس ، التجنب ، التسوية ، التعاون ، التنازل) في الحد من الصراعات وتحقيق العدالة التنظيمية (التوزيعية ، التفاعلية ، الاجرائية) بين الافراد . ومن ابرز ما توصلت اليه الدراسة ان أكثر الاستراتيجيات المؤثرة في تحقيق العدالة التوزيعية والاجرائية هي استراتيجية التسوية بمعنى تحقق اعلى قدر من المشاركة في المنافع بينما كان لاستراتيجية التعاون الاثر الاكبر في تحقيق العدالة التفاعلية بمعنى ان العمل الجماعي في حل الصراعات يزيد من حالات العدالة التفاعلية التي تعتمد على عدالة سلوك صناع القرار . إذ اوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالعدالة التوزيعية لانها الاكثر مساسا بحياة الافراد ولها التأثير الاكبر في معنوياتهم بعدما ترتبط مباشرة بمستوى الدخل ورفاهيتهم الاجتماعية ولان العدالة التوزيعية تدرك من لدن الافراد على أنها معيار معاملة المنظمة لهم ومن ثم ينبغي عند ادارة الصراع تحقيق اعلى مستويات العدالة وتوزيع مخرجات المنظمة بشكل عادل على الجميع .

The role of conflict management strategies in achieving organizational justice

Abstract

The study aims to determine the role of choosing the right strategy for the conflict in order to achieve organizational justice. The study sample consisted of (64) as director of administrative departments and in some faculties of the University of Karbala. The study uses questionnaire to see the effect of the use of conflict management strategies through its dimensions (competition, avoidance, compromise, cooperation, compromise) in the reduction

of conflicts to achieving organizational justice (distributive, interactive, procedural) between individuals. The study conclusion is affecting strategies the achievement of distributive and procedural justice is the comprising strategy in the sense achieve a higher degree of participation in benefits while a strategy of cooperation the greatest impact in achieving interactive justice in the sense that teamwork in resolving conflicts over cases of interactive justice that rely the fairness of the behavior of decision makers. Where the study recommended increasing concern for justice distributional it the most effect on the lives of individuals and have the big morale influence as directly related to the level of income and social well-being and because distributive justice realize by individuals as a standard treatment organization for them then they should manage the conflict to achieve the highest standards of justice and the distribution of output organized fair to everyone.

مقدمة

تتميز العلاقات التنظيمية في المنظمات الحديثة بالتشابك والتعقيد والتداخل ، لان المنظمات الحديثة تعمل من خلال تكامل جميع الاطراف والوحدات المكونة لها والذي يؤدي الى نجاح هذه المنظمات في تحقيق اهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم ومن اهم هذه المتغيرات استراتيجيات ادارة الصراع ، والتي حظيت باهتمام واسع من الباحثين، الذين بحثوا في أهميتها وأدوارها وعلاقتها بالمتغيرات المختلفة في المنظمات المعاصرة. فالصراع أمر حتمي وهو من الظواهر الطبيعية الموجودة . ولا تكاد منظمة تخلو من هذه الظاهرة التي تشكل عينا كبيرا على المديرين ، لذلك على الإدارات إدراك أهمية ادارة الصراع ، ورسم استراتيجيات ملائمة لادارته او تخفيف حدتها ، اذ ان غياب احساس العاملين بالعدالة من ابرز اسباب نشوء الصراع السلبي في المنظمة .وقد أكدت البحوث التي ربطت بين إدراك العاملين للعدالة في إدارتهم وبين النتائج الإيجابية التي تعود على الفرد وعلى المنظمة إلى زيادة اهتمام الباحثين بفاعلية وتأثير العدالة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها، وعلى متغيرات تنظيمية كثيرة، من أهمها الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في المنظمة ومدى ملائمة هذه الاساليب في تحقيق العدالة التنظيمية . ومن ذلك يتضح ان تحقيق العدالة التنظيمية هو الخيار الافضل للحد من الصراعات السلبية لتحسين العلاقات داخل جماعات العمل في المنظمات.

تمثل البحث بأربع مباحث ، اختص الاول منها لعرض المنهجية ، فيما اختص الثاني بعرض الاطار النظري للبحث ، ومن ثم جاء الثالث ليقدم اختبارا وتحليلا لفرضيات البحث واخيرا الرابع يعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث .

اولا: المبحث الاول : منهجية الدراسة

1- مشكلة الدراسة

يمكن صياغة مشكلة الدراسة بشكل تساؤلات على النحو الاتي :

- أ. ما المرتكزات الفلسفية والاساسيات المفاهيمية لموضوعات (استراتيجيات ادارة الصراع- العدالة التنظيمية) ومتغيراتها ، وما الافكار والجدالات القائمة عن مفهوم استراتيجيات ادارة الصراع ومبررات تبنيها كموضوع معاصر في هذه الدراسة ؟
- ب. ما المشاكل التي تواجه استراتيجيات ادارة الصراع وعلاقتها بالعدالة التنظيمية ؟
- ج. هل تعتمد المنظمات المبحوثة على العدالة التنظيمية ؟ وما مستوى ممارستها لهذا المتغير ؟
- د. هل تؤثر استراتيجيات ادارة الصراع المتنوعة في تحقيق العدالة التنظيمية بأنواعها ؟

2- اهمية الدراسة

يمكن تلخيص اهمية الدراسة بما يأتي:

- أ- تكمن أهمية الدراسة في تناولها موضوعا مهما وله تأثير كبير على منظمات الاعمال وهو استراتيجيات ادارة الصراع . وهي من النشاطات الادارية التي تمارسها الادارة العليا في المنظمة بوصفه نتاج ابداعي . فمن خلالها يمكن تحقيق العدالة التنظيمية والقدرة على ارضاء العاملين في المنظمات .
- ب- تجمع الدراسة بين موضوعات مختلفة في الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة وتفاعلها لاستنباط مفاهيم ومعطيات جديدة .

ج- لفت انتباه إدارة المنظمات في العراق عامة والمنظمات المبحوثة خاصة إلى أهمية العدالة التنظيمية وأهمية استخدامها ، وإبراز جوانب القوة والضعف الناتجة عن تحقيقها .

3- اهداف الدراسة

استراتيجيات ادارة الصراع هو ذلك الخيار الذي يقابل حاجات وألويات المنظمة والقادرة على تحقيق اهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه والذي يمكن ان ينفذ بنجاح . ومن اجل الاحاطة بمحددات مشكلة الدراسة فقد سعت الى بلوغ الاهداف الأتية :

1- عرض وتقديم المنطلقات الفكرية عن العدالة التنظيمية ، وقدرتها على توجيه اصحاب القرارات لتحقيقها .

2- تشخيص أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع في المنظمات المبحوثة وكيف تؤثر هذه الاستراتيجيات في تحقيق العدالة التنظيمية .

4- فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم صياغة الفرضية الأتية

الفرضية الرئيسة الاولى : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة الصراع والعدالة التنظيمية)

وتتفرع هذه الفرضية الى ثلاثة فرضيات هي :

أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة الصراع والعدالة التفاعلية .

ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة الصراع والعدالة الاجرائية .

ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة الصراع والعدالة التوزيعية .

الفرضية الرئيسة الثانية : (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة الصراع على العدالة التنظيمية) .

وتتفرع هذه الفرضية الى خمس فرضيات:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التنافس على العدالة التنظيمية.

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التنازل على العدالة التنظيمية .
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التجنب على العدالة التنظيمية .
4. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التعاون على العدالة التنظيمية .
5. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التسوية على العدالة التنظيمية .

5- مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع الدراسة بقطاع التعليم : واختيرت جامعة كربلاء لتمثيل العينة الاولى . لان اغلب الدراسات المتعلقة بموضوع استراتيجيات ادارة الصراع تشير الى نجاح هذا الموضوع في قطاع التعليم . وهو ما تم ملاحظته فعلا من توفر المناخ الملائم والشروط الموضوعية ما يسهل مهام استشعار الفرص المتاحة على المستوى الإقليمي ومن ثم العمل على الاستحواذ على الفرص من خلال اعادة تشكيل الموارد المتاحة لديها بهدف تحقيق العدالة التنظيمية .

شملت الدراسة (64) فردا من مديري الاقسام والشعب الادارية في بعض كليات جامعة كربلاء . تم تقدير حجم العينة وفقا للمقياس الذي قدمته Survey System بمستوى ثقة 0.99 وهامش خطأ (10 %)¹ (Palta,2003:6) . واعتمدت الدراسة أيضا على المنهج التحليلي الاختباري الذي يعتمد على قياس متغيرات الدراسة من خلال اجراء استبيان وتحليل نتائجه ومن ثم اختبار متغيرات الدراسة .

6- ادوات الدراسة

اعتمدت الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي على عدد من الأدوات، كما موضح في أدناه:

1. **الجانب النظري** : تم الاعتماد على الكتب والدوريات (العربية والاجنبية) ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، فضلا عن الاعتماد على البحوث والدراسات المنشورة على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) .
2. **الجانب التطبيقي** : لقد استعملت في الجانب التطبيقي مجموعة من المقاييس العالمية التي استعملت في البحوث والدراسات السابقة عن متغيرات الدراسة (نموذج Thomas & Kilmann, 1974) بالنسبة لاستراتيجيات ادارة الصراع ، (Colquitt , 2001) (Icerli, 2010) لبعدها العدالة التنظيمية . وقد قام

¹ مقياس Palta هو مقياس لتحديد اقل حجم عينة مقبول لمجتمع كبير جدا او غير معروف وكان العدد الحقيقي لعينة الدراسة حسب هذا المقياس هو (64) . انظر www.survevsystem.com

الباحثون بالربط بين هذه المتغيرات بالطريقة المنطقية التي تسهم في صياغة انموذج قابل للتطبيق والاعتماد على مجتمع الدراسة ككل .

7- منهج الدراسة

استعمال الباحثون عدداً من الوسائل الاحصائية التي ساعدت على انجاز هذه الدراسة والتوصل الى النتائج ذات الصلة بتحليل العلاقات والتأثير بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات ومن هذه الاساليب :

المتوسطات الحسابية ومقاييس التشتت باستعمال برنامج Excel ومعاملات الارتباط والانحدار الخطي البسيط باستعمال برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم لاجتماعية Spss .

8- حدود البحث

تمثلت حدود البحث بما يأتي:

- أ- الحدود المكانية : جرى تطبيق البحث في جامعة كربلاء .
- ب- الحدود الزمانية: كانت مدة البحث بين 2015 /11/1 ولغاية 2016 /3/1 .
- ج- الحدود العلمية : ان البحث محدد علميا بما جاء بأهدافه .

ثانياً:" المبحث الثاني : الجانب النظري

1- ادارة الصراع Conflict Management

أ- مفهوم الصراع التنظيمي

يخلط العديد بين مفهومي الصراع والقتال ولكن من المهم ادراك بأن هناك جوانب اخرى للصراع . فالصراع هو حالة من اختلاف الرغبات والارادات والحاجات ما بين الاشخاص (Oxford Dictionary , 2010 : 44) . ويتكون الصراع من عدة مكونات :

الاول منها هو الاختلافات في مواقع الاطراف المساهمة في الصراع . وهنا سيحصل حالة عدم الفهم او التناقض في الاداء والحاجات ليظهر الصراع . ومن اهم حالات الاختلافات قد تظهر في وجهات نظر كل من العاملين والمديرين،

فأحياناً قد يطلب المديرين من العاملين انجاز مهام اضافية كجزء من اداء الفريق والذي قد يعدها العاملون مهاماً غير ملائمة او خارج سياق العمل.

اما المكون الثاني فهو اطراف الصراع في محل العمل او في اي مكون اجتماعي . وينبغي ادراك وتحديد جميع اطراف الصراع من اجل النجاح في حل المشاكل .

المكون الثالث لاي صراع هو الحاجات والمعتقدات والمصالح والاهتمامات لهذه الاطراف (Behrman , 2012) . فحسب سلم ماسلو للحاجات كل انسان يمتلك حاجات مادية اساسية مثل الطعام والنوم والتي تحدد نشاطه في الحياة . وترافق هذه الحاجات الاساسية حاجات اخرى مهمة مثل الامان والحب والانتماء وتحقيق الذات (Prause & Mujtaba , 2015 : 15) .

الصراع التنظيمي يحدث عندما لا يحصل التوافق في الاهداف او المصالح او القيم للأفراد او المجموعات المختلفة وهذا يؤدي الى محاولة احد الاطراف اعاقا الاطراف الاخرى في تحقيق اهدافها (Jones & George , 2014 : 532) .

كما ان التداخل والاختلاف في الاراء الشخصية قد يسبب الصراع والذي ينقسم الى عدة انواع حسب مكان وعدد المشاركين :

- 1- الصراع بين الاشخاص ويمكن ان يتحول بسرعة الى مشكلة كبيرة تقود الى عدم حصول التكامل في الفرق .
- 2- الصراع داخل المجموعات وتنشأ في الاقسام او الفرق او المجموعات .
- 3- الصراع بين المجموعات ويحدث على التخصيصات للاقسام او المجموعات او الفرق وهناك احتمالية لتحوله الى صراع بين المنظمات (Prause & Mujtaba , 2015 : 16) .

ب- استراتيجيات ادارة الصراع

قدمت العديد من الدراسات مجموعة من استراتيجيات الصراع والتي استوحت من خلال ممارسة العمل في الواقع العملي وتتوعدت هذه الاستراتيجيات بأهدافها وامكانية تطبيقها فقد عرف توماس و كليمان (Thomas & kilmann , 1974) خمسة نماذج لاستراتيجيات الصراع وقد توزعت هذه الاستراتيجيات على بعدين هما بعد التعاون، وبعد الحزم وهي :

1. **المنافسة** : تعني ان الشخص يسعى لتحقيق مصلحته الخاصة على حساب مصلحة الاخرين (Robbins & Judge,2009:390) . ويمكن وصف هذا النمط بأنه عملية استخدام السلطة الرسمية التي يمتلكها الشخص لارضاء رغباته .

والشخص هنا يعمل بطريقة فردية دون اي تنسيق او تعاون مع الاخرين . والمشكلة الاخلاقية التي يمكن حدوثها هي انه قد يجد الشخص نفسه مع هذا النوع من الاستراتيجيات لا يستطيع ان يعمل على مساعدة المنظمة او الاخرين اذا كانت طريقته تخالف مبادئها ومصالحه (Jones & Gerorge , 2014 : 101) .

2. **التنازل** : هو ترك أحد اطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، فصاحب هذا النمط يضحي بنفسه من أجل الطرف المقابل، ويتصف بالكرم، والطاعة لأمر الآخرين، وهو نمط حازم، ولكنه تعاوني (Lewicki & etal.,2007:21)

3. **التجنب** : يحدث عندما يسعى شخص للتغاضي عن أسباب الصراع وعدم مواجهته ، على أن يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ، ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في هذه الإستراتيجية هي الإهمال إذ يتم تجاهل الموقف كله على أمل أن يتحسن ذلك الموقف بعد مدة من الزمن من تلقاء نفسه ، ولكن يعاب على هذه الاستراتيجية انه يمكن أن يزيد الأمر سوءاً بمرور الزمن إذا لم يتم تحديد مصادر وأسباب الصراع . فاصحاب هذه الاستراتيجية يتبعون نمط المسايسة في تجنب قضيه ما، وكذلك تأجيلها حتى وقت آخر مناسب أو الانسحاب من موقف فيه تهديد لمصالحة (Mujtaba & MaCrtney , 2010 : 9) .

4. **التعاون** : يعني العمل معا لإيجاد حل يرضي جميع الأطراف. فالتعاون هي الإصغاء وعدم التهديد في المواجهة وهي الجهود الرامية إلى التوصل إلى نتيجة مرضية للطرفين. ويسمى أيضا سيناريو "الفوز" وهو أمر ممكن إذا ما أخذنا بعين الاعتبار رغبات جميع الأطراف، وكذلك توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة حيث يتم وضع الأفكار مع أفكار أخرى للوصول إلى أفضل الحلول للصراع وفي الوقت المناسب (Prause & Mujtaba , 2015 : 19) .

5. **التسوية** : يقصد بها تجاهل مصلحة الفرد لصالح شخص آخر . أن هذا النوع من الاستراتيجية ينشأ عندما تتعاون الأطراف للغاية نفسها ، ويكون أحد الأعضاء خبير في هذه الحالة ، ومن ثمّ هي قادرة على تقديم أفضل حل حتى لو أنها تعمل ضد اهداف هذا الشخص والنتائج المرجوة منها (Kilman , 2007) .

الأهداف النهائية من أي استراتيجية لإدارة الصراع هو خلق جو من الحرية الإيجابية والصراع في أماكن العمل ، وإيجاد أفضل حل للمشكلة وتوفير حياة طويلة للمنظمة والفريق (Prause & Mujtaba , 2015 : 19).

2- مفهوم العدالة التنظيمية Organizational Justice

ان استدامة نجاح المنظمات يعتمد على التفاعل بين العاملين وارباب العمل في المنظمة. والعدالة التنظيمية من اهم العوامل التي تسيطر على العلاقة بين الافراد والمنظمات .

ترجع فكرة العدالة التنظيمية Organizational Justice إلى نظرية العدالة Equity theory التي قدمها (Adam, 1965) والتي تقترح بأن الافراد يتحفزون للحفاظ على العلاقات العادلة بينهم وتجنب العلاقات غير العادلة (Demirel , 2013: 27 &Yucel).

ترى النظرية بأن الافراد يقارنون مخرجاتهم ومدخلاتهم مع الاخرين ومن ثم يحكموا على مستوى العدالة في هذه العلاقات على شكل نسب محددة . والمقارنة المرجعية قد تكون مع العاملين في المنظمة نفسها او مع العاملين في المنظمات الاخرى . فالاول يسمى العدالة الداخلية والأخر يسمى العدالة الخارجية (McDowall & Fletcher , 2004 : 9).

اذ تعد العدالة التنظيمية من اهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة ، إذ تعد قيمة وسلوكاً اجتماعياً ، وعدم الالتزام بها من جانب المنظمة يدمر القيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين ، وعليه فعدم شعور العاملين بالعدالة يؤدي الى سلوكيات ضارة بالمنظمة (Goldman , 2001: 105). فهي واحدة من القضايا الغامضة لانها لا تدرك بالحواس . فمن وجهة نظر (Karrikar & Williams , 2009 : 114) هي تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والانساني. اما (Tatum & Eberlin , 2008 : 297) فقد عرفها بأنها القيمة المحصلة من جراء ادراك العاملين لنزاهة وموضوعية الاجراءات والمخرجات الموجودة في المنظمة . وقاموس اكسفورد عرفها على انها حق الحماية بممارسة السلطة والعقاب والدفاع عن الحقوق (Derakhshani , 2015:493 & Mahmudi).

ان ادراك العاملين للعدالة التنظيمية اهم من وجود العدالة الحقيقية في المنظمات فأن منظورات المديرين والعاملين للاجراءات التنظيمية تظهر هذا الاختلاف المهم . فعند وجود ادراكات غير مريحة بين المديرين والعاملين تتولد التفاعلات

غير المرغوبة والافكار الخاطئة في المنظمة . وجميع هذه المشاكل تقود الى اضعاف الهيكل التنظيمي وزيادة مشاكل التواصل داخل المنظمة (2 : Beduk & Kilinc , 2015) .

فأدراك الظلم بين العاملين يمكن ان يسبب تجنب باقي العاملين في العمل وتقليل جهود العمل (: Beduk , 2014)
 (46) وظهور السلوك العدائي (Ozdevecioglu , 2003: 92) وحتى قد يقود الى مغادرة المنظمة (: Iscan , 2005) .
 (169) .

اما الادراك الايجابي للعدالة فيخلق تغييراً ايجابياً ويحقق الانجازات في الهيكل التنظيمي (Beduk & Kilinc , 2015)
 (: 3)

ولهذا يبقى مفهوم العدالة التنظيمية مفهوما نسبيا اي ان الاجراء التنظيمي الذي ينظر اليه الفرد على انه اجراء عادل ،
 قد ينظر اليه شخص ثاني على انه ادراء متحيز وغير موضوعي ، لذا فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد
 العامل من نزاهة وموضوعية الاجراءات التنظيمية (نايف ، 2007 : 60) .

أ- ابعاد العدالة التنظيمية

لقد تم مناقشة ادراك العاملين للعدالة التنظيمية من خلال ثلاث ابعاد هي العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية والعدالة
 التفاعلية (Colquitt , 2001 : 386) : (Icerli , 2010 : 78) : (Beduk , 2014 : 124) .

1. العدالة التوزيعية Distributive Justice :

ان مفهوم العدالة التوزيعية له جذور في نظرية العدالة (Adams, 1965) . فقد اقترح بأن العدالة تنشأ من عدم
 الموازنة بين المدخلات والمخرجات . فالعاملين حسب وجهة نظره في عملية التبادل الاجتماعي ، يجلبون
 مدخلات محددة الى المنظمة (التعليم والخبرة والجهود) ويتوقعون بالمقابل مخرجات معينة مثل الاجور والترقيات
 والرضا الحقيقي . وتتحقق العدالة عندما يتم ادراك مطابقة المدخلات مع المخرجات . وبالعكس اذا كانت
 المخرجات المدركة غير عادلة نسبة الى المدخلات عندها قد يعاني الاشخاص من الشعور بالظلم وعدم تحقق
 العدالة . والمصدر الثاني لعدم تحقق العدالة نجده في نموذج حكم العدالة الذي قدمه (Leventhal , 1976)
 والذي طور به عمل (Adams, 1965) من خلال دمج قاعدتين للاحباط بجانب قاعدة المساهمة .

فحسب (Leventhal , 1976) يدرك الاشخاص العدالة بتقييم المخرجات استنادا الى العدالة والمساواة (كل شخص يجب ان يستلم نفس المخرجات بغض النظر عن الحاجات او المساهمات) والحاجة (الاشخاص الذين لديهم حاجات اكثر يجب ان يستلموا مخرجات اكبر بغض النظر عن العدالة والمساواة) (Demirel &Yucel , 2013: 28) .

فالعدالة التوزيعية هي عدالة المخرجات التنظيمية التي يحصل عليها العاملون كالرواتب والمكافآت والحوافز (Azar & Darvishi , 2011 : 38) . او هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين ازاء عدالة القيم المادية والغير المادية المتحققة والتي يحصلون عليها من المنظمة (Ishak & Alam , 2009 : 326) . اما مفهوم (Noe & et.al., 2012 : 445) للعدالة التوزيعية او عدالة الناتج فهي الحكم الذي يقوم به العاملون فيما يتعلق بالنواتج المستلمة وعلاقتها بالنواتج المستلمة لافراد اخرين الذين ينتمون اليهم . فالعاملون لا يركزون فقط على المخرجات التي يستفيدون منها ، بل يهتمون ايضا بعدالة هذه المخرجات . فالعامل يشكل ادراكات عن كيفية معاملة المنظمة له . كما ان العنصر الاخر الذي يشترك من العدالة التنظيمية هو عنصر الثقة المتحصلة من لدن العاملين عندما يدركون بأنهم قد تم معاملتهم بعدالة من قبل الرؤساء (Williams &et.al., 2002 : 35) .

2. العدالة الاجرائية Procedural Justice

وتشير الى عدالة الاجراءات المستخدمة في تعريف مخرجات القرار . فيجب ان تكون هذه الاجراءات واضحة ومتماسكة ومقبولة اخلاقيا . ولذلك فهي تعني كيفية اتخاذ قرار التوزيع (Ding & Lin , 2006 :405) . وقد عرفت بأنها درجة التأثير التي تصيب من يواجه قرارات التوزيع وادراكه لهذا التأثير وعملهم وفقاً لاساليب العدالة والتوجيهات الموضوعية (Demirel &Yucel , 2013: 28) .

فالعدالة الاجرائية تركز على الاساليب والاجراءات المستخدمة لتحديد النواتج المستلمة (Noe & et.al., 2012 : 447) ، او هي الاجراءات المستخدمة لتحويل المدخلات الى مخرجات والمحصلات النهائية التي يحصل عليها العاملون مما يمكننا من الحكم على القواعد والاجراءات المطبقة في المنظمة من حيث مدى نزاهتها وعدم تحيزها (جودة ، 2007 : 5) .

وقد حدد (Noe & et.al., 2012 : 447) ستة معايير بوجودها تعد الاجراءات عادلة اذا ما توفرت

بوصفها محددات للاجراءات العادلة وهي :

- أ- الاتساق : يشير الى تطبيق العملية بصورة متسقة بين الافراد وعبر الوقت .
- ب- عدم التحيز : اي عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير في مجريات عملية اتخاذ القرار .
- ج- دقة المعلومات : العدالة هي بسيطة بتوفر معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة .
- د- قابلية التصحيح : هي قابلية تصحيح وتعديل القرارات اذا ما ظهر ما يبرر ذلك وبدعمه .
- هـ- التمثيل : يجب ان تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر اصحاب المصالح .
- و- الاخلاقية : الإجراء يتوافق مع المعايير الأخلاقية السائدة لأنها تتعلق بقضايا مثل انتهاك الخصوصية أو

الخداع

فالعدالة الإجرائية تشير إلى الطرق التي يتم اتخاذ القرارات الإدارية عندما يشعر الأفراد بعدالة القرارات والإجراءات الإدارية إذ تكون متوافقة، واضحة ، عادلة ومناسبة تعتبر عن مواقف وحاجات العاملين (Derakhshani & Mahmudi, 2015 : 3) .

3. العدالة التفاعلية Interactional Justice

قدم هذا المنظور (Bies & Moag , 1986) من خلال تركيز الاهتمام على اهمية جودة المعاملة الشخصية التي يدركها الافراد عند تنفيذ الاجراءات . وهي تشير الى الجانب الشخصي التفاعلي لصنع القرار لا سيما الى عدالة سلوك صناع القرار في عملية صنع القرار (Demirel & Yucel , 2013: 28) .

فالعدالة التفاعلية هي درجة احساس العاملين بعدالة المعاملة (الانسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للاجراءات (Robert , 2003 : 312) . او هي الطبيعة التركيبية الشخصية لكيفية تنفيذ النواتج (Noe & et.al., 2012 : 447) .

ان متخذ القرار يتصرف بطريقة عادلة تفاعليا عندما يتعامل الافراد الذين يتأثرون بالقرار بشكل ملائم ويمارس الاجراءات بعدالة (Folger & Bies , 1989 : 84) . فالمعاملة العادلة بين الافراد تستلزم استعمال الحقائق عند التواصل ومعاملة الافراد بأحترام وثقة .

والتفاعل الملائم للاجراءات يعرف من خلال خمسة سلوكيات هي (Demirel & Yucel , 2013: 28):

(1) اهتمام كافي بمدخلات العاملين

(2) تقليل التحيزات لأبعد حد .

(3) تطبيق ملائم لمعايير صنع القرار .

(4) التغذية العكسية بالوقت الملائم .

(5) تبريرات القرار .

هذه العوامل تلعب دورا مهما في التأثير في ادراكات العاملين وقبول القرارات والمواقف تجاه المنظمة)
(Korsgaard et al. , 1995 : 66).

المبحث الثالث : الجانب العملي

أولا- وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

تحاول الدراسة في هذه الفقرة وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن متغيراتها التي تم اعتمادها وهي المتغير المستقل استراتيجيات ادارة الصراع وأبعاده (إستراتيجية التنافس , إستراتيجية التنازل , إستراتيجية التجنب, إستراتيجية التعاون, وإستراتيجية التسوية) والمتغير المعتمد العدالة التنظيمية وأبعاده الفرعية (العدالة التفاعلية , العدالة الاجرائية , العدالة التوزيعية). إذ يشير الجدول (1) إلى الوصف العام لآراء عينة الدراسة.

الجدول (1)

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن متغيرات البحث

الأبعاد	متوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة %
إستراتيجية التنافس X1	4.18	0.875	0.209	83.6
إستراتيجية التنازل X2	3.11	1.242	0.399	62.2
إستراتيجية التجنب X3	3.96	0.993	0.250	79.3
إستراتيجية التعاون X4	3.82	1.177	0.307	76.4
إستراتيجية التسوية X5	3.75	1.09	0.290	75.1
استراتيجيات ادارة الصراع X	3.76	0.68	0.170	79.5
العدالة التوزيعية Y1	3.84	1.042	0.270	76.9
العدالة الإجرائية Y2	3.91	0.967	0.247	78.2
العدالة التفاعلية Y3	4.12	0.803	0.194	82.4
العدالة التنظيمية Y	3.96	0.731	0.184	79.2

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

1- إستراتيجيات ادارة الصراع

بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل استراتيجيات ادارة الصراع (3.98) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (0.680) ويشير ذلك الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف (0.170) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول هذا المتغير بلغت (79.5%) . ويدل ذلك على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير ما انعكس إيجاباً على إجاباتها المتعلقة بأهمية وجود استراتيجيات ملائمة لادارة الصراعات الحاصلة في المنظمة. وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة لجميع الأبعاد كانت أعلى من (50%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (62.2%) لاستراتيجية التنازل وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة عن أبعاد استراتيجيات ادارة الصراع.

أ- إستراتيجية التنافس :

يظهر من نتائج الجدول (1) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد إستراتيجية التنافس بلغ (4.18) وبانحراف معياري قدره (0.875) وبمعامل اختلاف (0.209) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الفرضي، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (83.6%) ، وهذا يدل على إن بعد إستراتيجية التنافس واضحاً لأفراد عينة الدراسة بوصفه من الأبعاد المهمة في استراتيجيات ادارة الصراع. وأن العينة تدرك أهمية القدرة على تحقيق المصالح الخاصة بالاشخاص او الاقسام بغض النظر عن مصالح الاخرين.

ب- إستراتيجية التنازل :

بلغ الوسط الحسابي الموزون للبعد التنظيمي (3.11) وبانحراف معياري قدره (1.242) مما يشير الى تشتت آراء العينة عن هذا البعد وبمعامل اختلاف (0.399) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون يقترب من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (62.2%) ، وهذا يدل على إن إستراتيجية التنازل من الأبعاد غير الواضحة تماماً لأفراد عينة الدراسة وأن العينة لا تهتم برغبات الاطراف الاخرى بالصراع بل ينصب اهتمامها برغباتها دون التفكير بقضايا اخلاقية مثل الكرم والتبرع او غيرها من التنازلات.

ت- إستراتيجية التجنب :

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعء إستراتيجية التجنب (3.96) وبانحراف معياري قدره (0.993) وبمعامل اختلاف (0.250) ويظهر إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس, وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (79.3%). مما يعني أن العينة ترى أهمية التغاضي عن أسباب الصراع عندما لاتمتلك القدرة على التفوق فيه او على أمل تحسن مواقفها بعد مرور مدة زمنية معينة.

ث- إستراتيجية التعاون :

يظهر من نتائج الجدول (1) إن الوسط الحسابي الموزون لبعء إستراتيجية التعاون بلغ (3.82) وبانحراف معياري قدره (1.17) وبمعامل اختلاف (0.307) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الفرضي, وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (76.4%) ، وهذا يدل على إن بعد إستراتيجية التعاون واضحا لأفراد عينة الدراسة بوصفه من الأبعاد المهمة في استراتيجيات ادارة الصراع. وأن العينة تدرك أهمية العمل الجماعي عندما لا يجلب التنافس اي منفعة للطرف المتصارعة .

أ- إستراتيجية التسوية :

يظهر من نتائج الجدول (1) إن الوسط الحسابي الموزون لبعء إستراتيجية التسوية بلغ (3.75) وبانحراف معياري قدره (1.09) وبمعامل اختلاف (0.290) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الفرضي, وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (75.1%) ، وهذا يدل على إن بعد إستراتيجية التسوية واضحا لأفراد عينة الدراسة بوصفه من الأبعاد المهمة في استراتيجيات ادارة الصراع. وأن العينة تدرك أهمية الحصول على الحد الأدنى من الاهداف المرسومة في الصراع .

2- العدالة التنظيمية :

بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المعتمد العدالة التنظيمية (3.96) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (0.731) وهذا يشير إلى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف (0.184) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة عن هذا المتغير بلغت (79.2%) . ويدل ذلك على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير ما انعكس إيجاباً على إجاباتها. وان للمنظمة القدرة على نزاهة وموضوعية الاجراءات والمخرجات في المنظمة, مع أهمية إدراك هذه العدالة من لدن العاملين. وكانت شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة ولجميع الابعاد أعلى من (50%) إذ

بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (76.9%) لبعدها العدالة التوزيعية وفيما يأتي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة عن أبعاد العدالة التنظيمية .

أ- العدالة التوزيعية :

يتضح من نتائج الجدول (1) إن الوسط الحسابي الموزون لبعدها العدالة التوزيعية بلغ (3.84) وبتباين معياري قدره (1.042) وبمعامل اختلاف (0.270) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (76.9%) ، وهذا يدل على إن بعدها العدالة التوزيعية من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة وأنها تدرك أهمية توازي نسب المخرجات مع نسب المدخلات للأفراد والأقسام وأهمية إدراك وفهم المشاعر المتولدة لدى الأفراد بخصوص عدالة القيم المادية وغير المادية.

ب- العدالة الإجرائية :

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدها العدالة الإجرائية (3.91) وبتباين معياري قدره (0.967) وبمعامل اختلاف (0.247) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (78.2%) ، وهذا يدل على إن بعدها العدالة الإجرائية يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة بوصفه احد الأبعاد المهمة لتحقيق العدالة التنظيمية. وأن العينة تدرك أهمية الاتساق وعدم التحيز في الاجراءات والاساليب المستعملة في اتخاذ القرارات الادارية في المنظمة.

أ- العدالة التفاعلية:

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدها العدالة التفاعلية (4.12) وبتباين معياري قدره (0.803) وبمعامل اختلاف (0.194) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (82.4%) ، وهذا يدل على إن بعدها العدالة التفاعلية يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة بوصفه احد الأبعاد المهمة لتحقيق العدالة التنظيمية. مما يؤكد أهمية الجانب الشخصي التفاعلي لدى صناع القرار ومن ثم إحساس العاملين بعدالة المعاملة الانسانية والتنظيمية.

ثانياً- اختبار علاقات الارتباط والاثر

1- الارتباط

يظهر من الجدول (2) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها كالاتي:

الجدول (2)

مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

Y	Y3	Y2	Y1		
.610(**)	.512(*)	.463(**)	.445(**)	Pearson Correlation	X1
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.307(*)	.154	.355(**)	.213	Pearson Correlation	X2
.013	.221	.004	.089	Sig. (2-tailed)	
.686(**)	.542(**)	.472(**)	.602(**)	Pearson Correlation	X3
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.645(**)	.663(*)	.469(**)	.338(**)	Pearson Correlation	X4
.000	.000	.000	.006	Sig. (2-tailed)	
.674(**)	.378(**)	.498(**)	.750(**)	Pearson Correlation	X5
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.858(**)	.669(**)	.665(**)	.674(**)	Pearson Correlation	X
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
64	64	64	64	N	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين استراتيجيات ادارة

الصراع بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً، والعدالة التنظيمية بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل

الارتباط البسيط بينهما (0.858)، وتشير هذه القيمة الى العلاقة الايجابية والقوية بين استراتيجيات ادارة الصراع

والعدالة التنظيمية ، يستدل من ذلك رفض فرضية العدم (H_0)، وقبول فرضية الوجود (H_1) . وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة الصراع والعدالة التنظيمية .

كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين استراتيجيات ادارة الصراع بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً (X)، وكل من (العدالة التوزيعية y_1 ، العدالة الاجرائية y_2 ، والعدالة التفاعلية y_3) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي : (0.674, 0.665, 0.669) على الترتيب، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1)، مما يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل استراتيجيات ادارة الصراع ، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

ب- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين إستراتيجية التنافس بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً، والعدالة التنظيمية بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.610)، وتشير هذه القيمة الى ايجابية العلاقة بين إستراتيجية التنافس والعدالة التنظيمية.

كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين إستراتيجية التنافس بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً (X_1)، وكل من (العدالة التوزيعية y_1 ، العدالة الاجرائية y_2 , والعدالة التفاعلية y_3) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي : (0.750, 0.498, 0.378) على الترتيب، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%). وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1).

ت- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين إستراتيجية التنازل بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والعدالة التنظيمية بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.307)، وتشير هذه النسبة الى العلاقة الايجابية بين إستراتيجية التنازل والعدالة التنظيمية عند مستوى معنوية (5%).

كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين إستراتيجية التنازل بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً (X_2)، وكل من (العدالة التوزيعية y_1 ، العدالة الاجرائية y_2 ، والعدالة التفاعلية y_3) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي : (0.213, 0.355, 0.154) على الترتيب، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) مع بعد العدالة الاجرائية بينما لم تكن العلاقة معنوية مع باقي الابعاد.

ث- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين إستراتيجية التجنب بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والعدالة التنظيمية بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.686)، وتشير هذه النسبة الى العلاقة الايجابية بين إستراتيجية التجنب والعدالة التنظيمية. كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين إستراتيجية التجنب بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X3)، وكل من (العدالة التوزيعية y1، العدالة الاجرائية y2، والعدالة التفاعلية y3) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : (0.472, 0.602, 0.542) على الترتيب، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وهذا يعني رفض فرضية العدم (H₀) وقبول فرضية الوجود (H₁)، مما يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل إستراتيجية التجنب، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

ج- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين إستراتيجية التعاون بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والعدالة التنظيمية بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.645)، وتشير هذه النسبة الى العلاقة الايجابية بين إستراتيجية التعاون والعدالة التنظيمية. كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين إستراتيجية التعاون بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X3)، وكل من (العدالة التوزيعية y1، العدالة الاجرائية y2، والعدالة التفاعلية y3) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : (0.469, 0.338, 0.663) على الترتيب، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وهذا يعني رفض فرضية العدم (H₀) وقبول فرضية الوجود (H₁)، مما يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل إستراتيجية التعاون، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

ح- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين إستراتيجية التسوية بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والعدالة التنظيمية بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.674)، وتشير هذه النسبة الى العلاقة الايجابية بين إستراتيجية التسوية والعدالة التنظيمية. كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين إستراتيجية التسوية بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X3)، وكل من (العدالة التوزيعية y1، العدالة الاجرائية y2، والعدالة التفاعلية y3) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : (0.498, 0.750, 0.378) على الترتيب، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%)

وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1)، مما يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل إستراتيجية التعاون ، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

من هذه النتائج الاحصائية يستدل الباحثون على رفض فرضية العدم الاولى وعدم رفض فرضية الوجود بمعنى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات ادارة الصراع بابعادها والعدالة التنظيمية بابعادها.

2- التأثير

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :

(لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات ادارة الصراع في العدالة التنظيمية)

يشير الجدول (3) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير استراتيجيات ادارة الصراع في العدالة التنظيمية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الأتية

$$Y = 0.290 + 0.923 * X$$

جدول (3)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجيات ادارة الصراع (X) في العدالة التنظيمية (Y).

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000(a)	175.173	25.170	1	25.170	Regression 1
		.144	63	9.052	Residual
			64	34.222	Total
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.306	1.032		.281	0.290	(Constant) 1
.000	13.235	.858	.070	.923	X

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (3) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.923) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.923) .

2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (175.17) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.077) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم رفض فرضية العدم (H₀)، وقبول فرضية الوجود (H₁)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لاستراتيجيات ادارة الصراع (X) تأثير معنوي على العدالة التنظيمية (Y).

3. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.735) وهذا يعني ان استراتيجيات ادارة الصراع (X) يفسر ما نسبته (73.5%) من التغيرات التي تطرأ على العدالة التنظيمية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (26.5 %) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :

(لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء إستراتيجية التنافس في العدالة التنظيمية)

يشير الجدول (4) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير إستراتيجية التنافس في العدالة التنظيمية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية

$$Y = 1.832 + 0.510 * X1$$

جدول (4)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إستراتيجية التنافس (X1) في العدالة التنظيمية (Y).

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000(a)	37.422	12.753	1	12.753	Regression 1
		.341	63	21.469	Residual
			64	34.222	Total
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	5.153		.356	1.836	(Constant) 1
.000	6.117	.610	.083	.510	X1

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.510) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.510) .

2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (37.422) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.077) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم رفض فرضية العدم (H₀)، وقبول فرضية الوجود (H₁)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لاستراتيجية التنافس (X1) تأثير معنوي على العدالة التنظيمية (Y).

3. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.373) وهذا يعني ان إستراتيجية التنافس (X1) يفسر ما نسبته (37.3%) من التغيرات التي تطرأ على العدالة التنظيمية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (62.7 %) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :

(لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء إستراتيجية التنازل على العدالة التنظيمية)

يشير الجدول (5) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير إستراتيجية التنازل في العدالة التنظيمية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية

$$Y=3.187 + 0.206 * X2$$

جدول (5)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إستراتيجية التنازل (X2) في العدالة التنظيمية (Y).

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000(a)	6.574	3.234	1	3.234	Regression 1
		.492	63	30.988	Residual
			64	34.222	Total
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	10.137		.314	3.187	(Constant) 1
.013	2.564	.307	.080	.206	X2

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

ينضح من النتائج الواردة في الجدول (5) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.206) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.206) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (6.574) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.001) عند مستوى معنوية (5%)، بذلك يتم رفض فرضية العدم (H₀)، وقبول فرضية الوجود (H₁)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعد إستراتيجية التنازل (X2) تأثير معنوي بنسبة (0.05) على العدالة التنظيمية (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.094) وهذا يعني ان بعد إستراتيجية التنازل (X2) يفسر ما نسبته (9.4%) من التغيرات التي تطرأ على العدالة التنظيمية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (90.6 %) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ث- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :

(لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد إستراتيجية التجنب في العدالة التنظيمية)

يشير الجدول (6) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير إستراتيجية التجنب في العدالة التنظيمية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية

$$Y = 1.959 + 0.505 * X3$$

جدول (6)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إستراتيجية التجنب (X3) في العدالة التنظيمية (Y).

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000(a)	56.059	16.113	1	16.113	Regression 1
		.287	63	18.109	Residual
			64	34.222	Total
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model

		Beta	Std. Error	B		
.000	3.105		.276	1.959	(Constant)	1
.000	7.487	.686	.067	.505	X3	

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.505) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.505) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (56.059) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.077) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم رفض فرضية العدم (H₀)، وقبول فرضية الوجود (H₁)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعد إستراتيجية التجنب (X3) تأثير في العدالة التنظيمية (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.471) وهذا يعني ان بعد إستراتيجية التجنب (X3) يفسر ما نسبته (47.1%) من التغيرات التي تطرأ على العدالة التنظيمية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (52.9 %) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ج- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :

(لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد إستراتيجية التعاون في العدالة التنظيمية)

يشير الجدول (7) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير إستراتيجية التعاون في العدالة التنظيمية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية

$$Y = 2.429 + 0.401 * X4$$

جدول (7)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إستراتيجية التعاون (X4) في العدالة التنظيمية (Y).

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
------	---	-------------	----	----------------	-------

Sig.	T	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
.000(a)	44.974	14.254	1	14.254	Regression 1
		.317	63	19.968	Residual
			64	34.222	Total
.000	10.159		.239	2.429	(Constant) 1
.000	6.706	.645	.060	.401	X4

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) ما يأتي :

4. بلغت قيمة (b) (0.401) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X4) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.401) .
5. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (44.974) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.077) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم رفض فرضية العدم (H₀)، وقبول فرضية الوجود (H₁)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعد إستراتيجية التعاون (X4) تأثير في العدالة التنظيمية (Y).

بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.417) وهذا يعني ان بعد إستراتيجية التعاون (X4) يفسر ما نسبته (41.7%) من التغيرات التي تطرأ على العدالة التنظيمية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (58.3 %) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ح- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :

(لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد إستراتيجية التسوية في العدالة التنظيمية)

يشير الجدول (8) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير إستراتيجية التسوية في العدالة التنظيمية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الأتية

$$Y = 1.665 + 0.550 * X5$$

جدول (8)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إستراتيجية التسوية (X5) في العدالة التنظيمية (Y).

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000(a)	52.433	15.545	1	15.545	Regression 1
		.296	63	18.677	Residual
			64	34.222	Total
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	5.135		.324	1.665	(Constant) 1
.000	7.241	.674	.076	.550	X5

المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (9) ما يأتي :

6. بلغت قيمة (b) (0.550) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X5) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.550) .

7. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (52.433) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.077) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم رفض فرضية العدم (H₀)، وقبول فرضية الوجود (H₁)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعده إستراتيجية التسوية (X5) تأثير في العدالة التنظيمية (Y).

بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.454) وهذا يعني ان بعد إستراتيجية التسوية (X5) يفسر ما نسبته (45.4%) من التغيرات التي تطرأ على العدالة التنظيمية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (54.6 %) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

يستدل الباحثون من النتائج السابقة رفض فرضية العدم الرئيسية الثانية وعدم رفض فرضية الوجود. أي أن لاستراتيجية إدارة الصراع بأبعدها تأثير ذو دلالة معنوية في العدالة التنظيمية .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

- 1- يظهر من إجابات العينة عدم وجود الاهتمام الملائم بإستراتيجية التنازل مما يؤكد عدم اهتمامهم بالتضحية من أجل الآخرين وأن مصالح أطراف الصراع الأخرى تأتي بمراتب متأخرة من أولوياتهم .
- 2- حققت استراتيجية التنافس اهتماما كبيرا لدى عينة الدراسة بمعنى أن المصالح الذاتية للفرد او للقسم تحضي بالاهتمام الاول في تفكيرهم ومن ضمن اهم الاولويات عند محاولتهم الفوز بالصراعات التي تحدث في المنظمة.
- 3- اكدت اجابات عينة الدراسة على إمكانية تحقيق العدالة التنظيمية عبر الاعتماد على مجموعة من استراتيجيات ادارة الصراع. فقد ظهر ان هناك علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين المتغيرين يمكن الاستناد اليها في تأكيد هذا الاستنتاج .

- 4- اظهرت النتائج الإحصائية بان بعد استراتيجية التجنب هو الاكثر تأثيرا في تحقيق العدالة التنظيمية أن الإدراك الكلي لبعدها استراتيجية التنافس هو الاعلى لدى افراد عينة الدراسة بمعنى أن تجنب الصراع وانتظار فرصة الفوز به بعد التأكد من تحقق شروط الفوز هي التي تمتلك التأثير الاكبر في تحقيق العدالة التنظيمية .
- 5- كان لاستراتيجية التنازل أقل أثر ممكن على العدالة التنظيمية بمعنى أن ترك المصالح الخاصة ومنح الاولوية للاخرين لا يحقق العدالة التنظيمية المطلوبة في المنظمة وانما تتحقق العدالة باستعمال الاستراتيجيات الأخرى التي تضمن حقوق الجميع من ناحية التوزيع والتفاعل والاجراءات.

- 6- إن أكثر الاستراتيجيات المؤثرة في تحقيق العدالة التوزيعية والاجرائية هي استراتيجية التسوية بمعنى تحقق اعلى قدر من المشاركة في المنافع بينما كان لاستراتيجية التعاون الاثر الاكبر في تحقيق العدالة التفاعلية بمعنى ان العمل الجماعي في حل الصراعات يزيد من حالات العدالة التفاعلية التي تعتمد على عدالة سلوك صناع القرار .

ثانيا: التوصيات

- 1- من أجل التوصل الى أفضل التطبيقات في الربط بين استراتيجيات ادارة الصراع والعدالة التنظيمية هناك ضرورة للعمل على ايجاد آليات فاعلة لتطبيق استراتيجيات الصراع من اجل ضمان تحقيق العدالة التنظيمية مع إدراك أهمية التمييز بين هذه الاستراتيجيات وتحديد توقيتاتها عند التطبيق ومطابقتها مع كل نوع من أنواع العدالة التنظيمية.

- 2- التكيف من اجل تطوير روح التسامح والاهتمام بمصالح الاخرين والشعور بالمسؤولية الاجتماعية من خلال ادوات التكيف المعروفة من ندوات وحوارات وفرق عمل متنوعة من اجل الاستفادة من استراتيجية التنازل الايجابي لتحقيق الرغبات الذاتية عبر تحقيق رغبات الاخرين.
- 3- عدم الثبات في استعمال استراتيجية محددة لادارة الصراع بشكل مستمر ولكن العمل على التكيف وتغيير الاستراتيجية كلما تغيرت ظروف الصراع او كلما كان للصراع تاثير مباشر على أي من أنواع العدالة التنظيمية.
- 4- أشارت النتائج الى أختلاف تأثير كل استراتيجية لادارة الصراع على أبعاد العدالة التنظيمية مما يستوجب ادراك أي من أنواع العدالة التنظيمية يحتاج الى تدعيم أكثر ومن ثم تطبيق الاستراتيجية الاكثر ملائمة لهذا النوع من العدالة ويتم ذلك بالتواصل المستمر مع المرؤوسين لمعرفة مشاعرهم حول العدالة التنظيمية.
- 5- زيادة الاهتمام بالعدالة التوزيعية لانها الاكثر مساسا بحياة الافراد ولها التاثير الاكبر على معنوياتهم باعتبارها ترتبط مباشرة بمستوى الدخل ورفاهيتهم الاجتماعية ولان العدالة التوزيعية تدرك من قبل الافراد على أنها معيار معاملة المنظمة لهم ومن ثم ينبغي عند ادارة الصراع تحقيق اعلى مستويات العدالة وتوزيع مخرجات المنظمة بشكل عادل على الجميع.

المصادر

1. Adams, J. S. and Berkowitz, L., Inequity in social Exchange, Advance in Experimental Social Psychology, New York: 1065.
2. Azar, A., and Darvishi, Z., Development and Validation of A Measure of Justice Perception in the Frame of fairness Theory–Fuzzy Approach, Expert Systems with Application, 38, 2011 .
3. Beduk , Aykut & Kilinc , Sebahattin , " The Relationship of Organizational Justice and Organizational Commitment" , Global Journal of Human Resource Management , Vol.3 , Issue 4 , 2015 .

4. Bedük, A. , Orgut Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar–Güncel Konular, Atlas Akademi, Karatay, Konya, 2014.
5. Behrman H.W. , Confronting and Conflict Resolution. Office of Quality Improvement and HR Development in University of Wisconsin–Madison , 2012 .
6. Bies, R. J. and J. S. Moag . "Interactional justice: Communication criteria of fairness." Research on negotiation in organizations 1(1), 1986 .
7. Cavico, F.J., Orta, M., Muffler,S.C., & Mujtaba, B. G. ,Business Plans as Legally Protected Trade Secrets under the Uniform Trade Secrets Act. Journal of Business Studies Quarterly,6(2),Citation in Oxford Dictionary online, 2014, http://www.oxforddictionaries.com/us/definition/american_english/conflict.
8. Colquitt, J. A. On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, Journal of Applied Psychology, 86(2), 2001 .
9. Demirel , Yavuz & Yokel, Ithaki , "The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Study on Automotive Industry" , International Journal of Social Sciences, Vol. 11 , NO. 3, 2013.
10. Derakhshani, Omid & Mahmudi , Omar, ' The Role of Organizational Justice in the Employees' Commitment, Job Satisfaction and Performance' , Journal of Applied Environmental and Biological Sciences Faculty Member of Payame Noor University , Department of Accounting, Iran , 2015.
11. Ding, C. G. and C. P. Lin . "Comparing the effects of determinants of turnover intentions between Taiwanese and US hospital employees." Human Resource Development Quarterly 17(4), 2006 .

12. Goldman, B.M, "Toward an understanding of Employment Discrimination Claiming: An Integration of Organizational Justice and Social Information Processing Theories", personnel psychology, Vol. 54, 2001
13. Içerli, L. , Organizational Justice: A Theoretical Approach, Journal of Entrepreneurship and Development (5:1), 2010.
14. Işcan, O. F., Organizations as Political Arena Metaphors and the Effect of Organizational Politics on the Perception of Organizational Justice, Ankara Universities Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 60(1), 2005 .
15. Ishak, N. A, & Alam, S. S., "The Effects of Leader–Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study", European Journal of Social Sciences, Vol. 8, No. 2, 2009 .
16. Jones G. R., George J. M. , Contemporary Management, 8th edition. McGraw Hill, New York. , 2014 .
17. Karriker, J. H., & Williams, M. L., "Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A mediated Multifoci Model", Journal of management, Vol. 35, No. 1, 2009
18. Leventhal, G. S. , The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), Advances in experimental social psychology, vol. 9. New York , 1976 .
19. McDowall, A. and C. Fletcher , "Employee development: an organizational justice perspective." Personnel Review 33(1), 2004.
20. Noe , Raymond & Hollwnbeck , John & Gerhart , Barry & Wright , Patrick , ' Human Rrsorce Management' McGraw–Hill , Irwin , New York , 2012 .

21. Ozdevecioglu, M. , Algılanan Orgutsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Uzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yonelik bir Araştırma, Erciyes Universitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakultesi Dergisi, 21, 2003 .
22. Prause, Daria & Mujtaba, Bahaudin G. , Conflict Management Practices for Diverse Workplaces , Journal of Business Studies Quarterly , , Volume 6, Number 3 , 2015 .
23. Robbins , Stephen P. & Judge , Timothy A. , Organizational Behavior , 13th Edition , Pearson , 2009 .
24. Robert, Kreinter, & Angelo, Kinick. "Organizational Behavior" fifth Edition, Irwin, McGraw, 2001.
25. Tatum, B. C., & Eberlin, R. J., "The relationship between organizational justice and conflict style", Business Strategy Series, Vol. 9, No. 6, 2008 .
26. Thomas K.W., Kilmann R.H. (1974, 2007). Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument. Mountain View, CA: CPP Inc, Partly retrieved on August 18, 2014 .
27. Thomas K.W., Kilmann R.H. (1974, 2007). Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument. Mountain View, CA: CPP Inc, Partly retrieved on August 18, 2014 .
28. Williams, S., et al. . "Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment." The Journal of Social Psychology 142(1) , 2002.
29. محفوظ ، جودة ، " أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع :دراسة ميدانية على شركة الأدوية الأردنية"، 2991، الأردن .
30. نايف ، علوان قاسم ، " تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7 ، 2007 .



جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

م/ استمارة الاستبانة

حضرة الاستاذ المحترم....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

عدت هذه الاستبانة لقياس متغيرات البحث الموسوم بـ(دور استراتيجيات ادارة الصراع في تحقيق العدالة التنظيمية). نرجو الاجابة عن ها من قبلكم لما تم تملكونه من خبرة ومعرفة بوصفكم المعنيين في اتخاذ القرارات داخل الجامعة . وان تفضلكم بالاجابة المناسبة يسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج . علما ان الاجابة تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية التامة.

شاكرين تعاونكم معنا

الدكتورة

الدكتورة

الدكتور

جنان مهدي شهيد

زينب مكي محمود

علي احمد فارس

معلومات عامة

	49-40		اقل من 30	العمر
	50 فأكثر		39-30	

	انثى		نكر	الجنس
--	------	--	-----	-------

	دبلوم عالي			المؤهل العلمي
--	------------	--	--	---------------

	ماجستير	
	دكتوراه	

	مقرر قسم		عميد	المنصب الوظيفي
	مسؤول شعبة		معاون عميد	
			رئيس قسم	

	9-5		لا يوجد	عدد الدورات التدريبية
	اكثر من 9		4-1	المشارك بها*

* يقصد بالدورات كافة الدورات الادارية والفنية المتعلقة بالعمل وتفرعاته .

	20-16		اقل من 5	سنوات الخبرة
	25-21		10-6	
	26 فأكثر		15-11	

استراتيجيات ادارة الصراع

ان إدارة الصراع التنظيمي فهي سلسلة من الخطوات التي تبدأ بتشخيص الصراع من أجل تحديد الاستراتيجيات المناسبة معه . وذلك معتمدا على ما يتركه من أثر على تحقيق المنظمة لأهدافها (Thomas & kilmann, 2007 : 1974)

ابعاد استراتيجيات ادارة الصراع

استراتيجية التنافس					
ت	الاسئلة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق تماما
1.	احاول اقناع الاخرين باستحقاقى لمركزي				
2.	اسعى دائما لتحقيق اهدافى الخاصة				
3.	اوكد غالبا على تحقيق امنياتى				
4.	احاول اظهار المنطق والمنفعة فى موقفى الحالى للاخرين				

					5. اقترح دائما حولا وسطية
استراتيجية التنازل					
					6. احاول الضغط باتجاه الاشياء التي نتفق عليها بدلا من التفاوض على الاشياء التي لانتفق عليها
					7. احبانا اضحي بأمنياتي من اجل امنيات الاخرين
					8. احبانا احاول مراعاة مشاعر الاخرين للحفاظ على علاقتنا
					9. غالبا ما احاول عدم جرح مشاعر الاخرين
					10. عندما اجعل الاخرين سعداء ساحتفظ نفس صورتي لديهم
استراتيجية التجنب					
					11. افعل ما هو ضروري لتجنب اي حالات شد غير نافعة
					12. احاول تجنب الحالات الغير مفرحة لي
					13. اشعر احبانا بأن الاختلافات لاتستدعي قلقا كبيرا مني
					14. اتجنب احبانا المراكز التي تخلق الاتجاهات المضادة لي
					15. هناك اوقات معينة اترك للاخرين مسؤولية حل المشاكل
استراتيجية التعاون					
					16. احاول التعامل مع جميع اهتماماتي واهتمامات الاخرين
					17. ارجب باستمرار بمساعدة الاخرين في ايجاد حلول
					18. اخبر الاخرين بأفكاري واسألهم عن افكارهم
					19. احاول العمل على حل الخلافات بيننا وبين الاخرين بشكل مباشر
					20. اعمل على مناقشة المشاكل مع الاخرين بشكل مباشر
استراتيجية التسوية					
					21. غالبا ما احاول ايجاد حالات من التسوية
					22. غالبا ما احاول ايجاد حلول للتسوية
					23. اعمل على تقديم بعض التنازلات مقابل تنازلات من الاخرين
					24. اترك بعض المراكز للاخرين اذا تركوا لي مقابلها مراكز اخرى
					25. اضغط من اجل الحصول على تحقيق رغباتي

لعدالة التنظيمية :

تعود فكرة العدالة التنظيمية Organizational Justice إلى نظرية العدالة Equity theory التي قدمها (Adam, 1965) والتي تقترح بأن الافراد يتحفزون للحفاظ على العلاقات العادلة بينهم وتجنب العلاقات غير العادلة (Demirel , 2013: 27) . (&Yucel , 2013: 27) .

ابعاد العدالة التنظيمية

العدالة التفاعلية					
ت	الاسئلة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق
1-	يعاملني المدير باللطف والاحترام عند اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتي .				
2-	يهتم المدير بأحتياجاتي الشخصية عند اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتي .				
3-	يتعامل المدير بطريقة صادقة عند اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتي .				
4-	الاهتمام بحقوقى كموظف عند اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتي .				
5-	يقدم المدير التبريرات الكافية للقرارات الخاصة بوظيفتي				
العدالة الاجرائية					
6-	يتم اتخاذ القرارات الوظيفية المهمة من قبل المدير بأسوب متحيز .				
7-	يعمل المدير على سماع مخاوف كل الموظفين قبل اتخاذ القرارات المهمة .				
8-	يجمع المدير المعلومات الكاملة والدقيقة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية .				
9-	يسمح للموظف بالطعن والاستئناف للقرارات المهمة التي يتخذها المدير .				
10-	تطبق كل القرارات الوظيفية على جميع العاملين بالتساوي .				
العدالة التوزيعية					
11-	اعتقد ان جدول عملي هو عادل .				
12-	اعتبر عبء العمل الذي اعمله عادل .				
13-	المكافآت الكلية التي استلمها هي عادلة .				
14-	اعتقد ان مستوى الاجر المدفوع لي عادل .				
15-	اشعر ان مسؤولياتي الوظيفية متلائمة مع قدراتي				