



جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - أولاد صالح الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د/ ربيع شتيوي

إعداد الطالبتين:

- بردي فريال

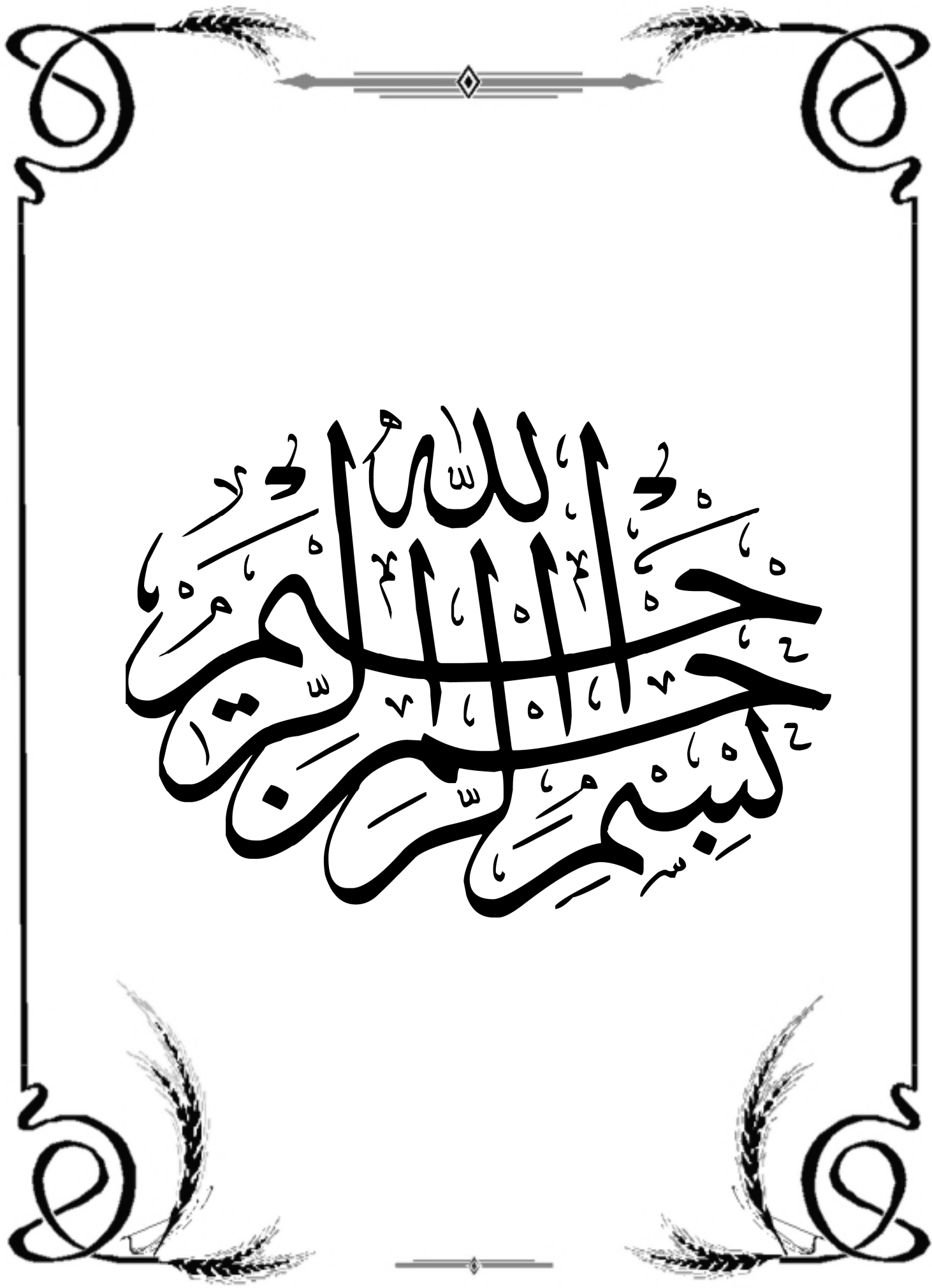
- زعيمش صبرينة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الأستاذ (ة)
رئيسا	جامعة جيجل	-
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	- د/ ربيع شتيوي
مناقشا	جامعة جيجل	-

السنة الجامعية: 2019/2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكر والتقدير

الحمد لله العلي القدير الذي وفقنا لهذا وما كنا لنوفق فيه لولا أن وفقنا الله الذي انعم علينا بالصبر والقوة لإنجاز وإتمام هذا العمل.

نتوجه بتشكرنا الخالصة إلى الأستاذ:

"ربيع شتوي"

الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة والذي سهل لنا الطريق في إنجاز هذا البحث ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة وإرشاداته وتوجيهاته وتشجيعه المتواصل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الذين ساعدونا بتوجيهاتهم

"غراز الطاهر" و"بواب رضوان"

وشكرا أيضا جميع عمال الشركة الإفريقية للزجاج ENAVA الذين تعاونوا معنا من خلال

تقديم التسهيلات في الجانب الميداني للدراسة.

ولكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع ولو كلمة طيبة.

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، ولتحقيق ذلك قمنا بإجراء دراسة ميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج للطاهير وذلك بالانطلاق من التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يساهم غياب العدالة التنظيمية في إثارة الصراع المؤسسة؟

والذي انبثق عنه 3 أسئلة فرعية هي:

1- هل تساهم الإجراءات التنظيمية غير العادلة في بروز صراع المهام بين العمال داخل المؤسسة؟

2- هل لغياب العدالة التوزيعية دور بروز صراع المصالح بين العمال داخل المؤسسة؟

3_هل لغياب عدالة التعاملات دور في بروز صراع العلاقات داخل المؤسسة؟

وللإجابة على تساؤلات الدراسة افترضنا فرضية عامة وهي:

يساهم غياب العدالة التنظيمية في إثارة الصراع داخل المؤسسة.

وانبثق عن هذه الفرضية 3 فرضيات فرعية:

1- تساهم الإجراءات التنظيمية غير العادلة في بروز صراع المهام بين العمال داخل المؤسسة.

2- لغياب العدالة التوزيعية دور ي بروز صراع المصالح بين العمال داخل المؤسسة.

3- لغياب عدالة التعاملات دور في بروز صراع العلاقات داخل المؤسسة.

وقد قمنا بالاستعانة بالمنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة، وذلك بالاعتماد على

مجموعة من الأدوات المنهجية للحصول على المعلومات وهي:

الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات، وقد تم تطبيق الاستمارة على عينة عشوائية قدر

عددها ب 40 عاملا، مأخوذة من المجتمع الأصلي الذي قدر ب 192 عامل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا ما يلي:

- إن عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج يعانون من غياب عدالة الإجراءات التنظيمية في تطبيق العقوبات على العمال في حالة غيابهم عن العمل، وتحديد المهام وتوزيعها، الأمر الذي يؤدي إلى بروز صراع المهام بين العمال داخل المؤسسة.

- إن عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج يعانون من غيبي العدالة في توزيع الأجور والمكافآت ومنح فرص الترقية، ومنح الامتيازات، الأمر الذي يؤدي إلى بروز صراع المصالح بين العمال داخل المؤسسة.

- إن عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج يعانون من غياب عدالة التعاملات من خلال المعاملة التمييزية وطغيان العلاقات الشخصية، والخلافات مع المسؤول، وغياب العدالة في التعامل مع العمال، مما يؤدي إلى بروز صراع العلاقات داخل المؤسسة.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرفان.
	ملخص الدراسة.
	فهرس المحتويات.
	فهرس الجداول.
	فهرس الأشكال.
	مقدمة.
	الفصل الأول: موضوع الدراسة.
	تمهيد.
	أولاً: إشكالية الدراسة.
	ثانياً: فرضيات الدراسة.
	ثالثاً: أهمية الدراسة.
	رابعاً: أسباب اختيار الموضوع.
	خامساً: أهداف الدراسة.
	سادساً: مفاهيم الدراسة.
	سابعاً: الدراسات السابقة
	خلاصة.
	الفصل الثاني: العدالة التنظيمية ونظرياتها
	تمهيد.
	أولاً: أهمية العدالة التنظيمية.
	ثانياً: مبادئ العدالة التنظيمية.
	ثالثاً: أبعاد العدالة التنظيمية.
	رابعاً: مجالات تطبيق العدالة التنظيمية.
	خامساً: أشكال العدالة التنظيمية.
	سادساً: طرق المحافظة على العدالة التنظيمية.
	سابعاً: نظريات العدالة التنظيمية.
	خلاصة.

	الفصل الثالث: الصراع التنظيمي ونظرياته.
	تمهيد.
	أولاً : خصائص الصراع التنظيمي.
	ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي.
	ثالثاً: أنواع وأشكال الصراع التنظيمي.
	رابعاً: مستويات الصراع التنظيمي.
	خامساً: الأبعاد الأساسية لعلاقات الصراع التنظيمي
	سادساً: مراحل الصراع التنظيمي.
	سابعاً: الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع التنظيمي
	ثامناً: اثار الصراع التنظيمي
	تاسعاً: نظريات الصراع التنظيمي
	خلاصة
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
	تمهيد
	أولاً: مجالات الدراسة
	ثانياً: عينة الدراسة
	ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة
	رابعاً: أدوات جمع البيانات
	خامساً: أساليب التحليل
	خلاصة
	الفصل الخامس: عرض البيانات الميدانية واستخلاص النتائج وتفسيرها
	تمهيد
	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة
	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
	رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة
	خامساً: استخلاص النتائج العامة للدراسة.
	سادساً: توصيات واقتراحات الدراسة
	خلاصة

فهرس المحتويات

	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	العنوان	الجدول
	يوضح المصالح والسلوك لعناصر للصراع	الجدول رقم 01
	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	الجدول رقم 02
	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم 03
	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	الجدول رقم 04
	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم 05
	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	الجدول رقم 06
	يوضح توزيع أفراد حسب الصنف المهني	الجدول رقم 07
	يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	الجدول رقم 08
	يوضح إذا كان العمال سبق وتغيبوا عن العمل.	الجدول رقم 09
	يوضح مدى تعرض كل من يتغيب عن العمل ورد فعلهم تجاه ذلك.	الجدول رقم 10
	يوضح مدى خضوع العاملين لنفس العقوبة التأديبية ورد فعلهم على اتجاه ذلك	الجدول رقم 11
	يوضح مدى تحديد المهام الوظيفية ورد الفعل اتجاه ذلك.	الجدول رقم 12
	يوضح توزيع المهام.	الجدول رقم 13
	يوضح تقسيم المهام بالتساوي ورد الفعل اتجاه ذلك.	الجدول رقم 14
	يوضح كيف يتخذ المسؤول القرارات الوظيفية ورد الفعل اتجاه ذلك	الجدول رقم 15
	يوضح توزيع الأجور والمكافآت بين العمال بعدالة ورد الفعل	الجدول رقم 16
	يوضح حرص المسؤول على مكافأة الموظفين المتميزين في أدائهم ورد الفعل اتجاه ذلك.	الجدول رقم 17
	يوضح فرص الترقية في المؤسسة.	الجدول رقم 18
	يوضح الأسس المعتمدة في عملية الترقية.	الجدول رقم 19
	يوضح عدالة الأسس المعتمدة في الترقية ورد الفعل اتجاه ذلك.	الجدول رقم 20
	يوضح تعويض ساعات العمل الإضافية ورد الفعل اتجاه ذلك	الجدول رقم 21
	يوضح مدى توافق أعباء منصب العمل والمقابل المادي ورد الفعل اتجاه ذلك.	الجدول رقم 22
	يوضح التوافق بين الأجر والجهد المبذول.	الجدول رقم 23
	يوضح مدى حصول العمال على نفس الامتيازات ورد الفعل اتجاه ذلك.	الجدول رقم 24

قائمة الجداول والأشكال

	مدى تقديم العمال الاقتراحات تخص سير العمل ورد الفعل اتجاه ذلك.	الجدول رقم 25
	يوضح وجود الخلافات مع المسؤول وسبب ذلك.	الجدول رقم 26
	يوضح عدالة تعامل المسؤول مع العمال ورد الفعل اتجاه ذلك	الجدول رقم 27
	يوضح مدى تمرد العمال على سلطة المسؤول	الجدول رقم 28
	يوضح المعاملة التمييزية للمسؤول اتجاه العمال.	الجدول رقم 29
	يوضح وجود خلافات مع العمال وسبب ذلك.	الجدول رقم 30
	يوضح وجود العلاقات الشخصية وظهور التكتلات العمالية	الجدول رقم 31
	يوضح طبيعة العلاقة بين العمال والمسؤولين الإداريين	الجدول رقم 32

الصفحة	العنوان	الشكل
	يوضح عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين المدخلات والمخرجات	الشكل رقم 01
	يوضح مدى استجابة النظام للمتغيرات البيئية وقبولها للمخرجات "التغذية العكسية"	الشكل رقم 02
	يوضح نموذج التوقع	الشكل رقم 03
	يوضح عناصر نظرية التونغ	الشكل رقم 04
	يوضح الأسباب التنظيمية والشخصية للصراع	الشكل رقم 05
	يوضح نموذج نافذة جوهري	الشكل رقم 06
	يوضح مراحل الصراع التنظيمي عند "بوندي"	الشكل رقم 07
	يوضح الآثار الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي	الشكل رقم 08
	يوضح المجال الاجتماعي للعصبيات التنظيمية	الشكل رقم 09

مقدمة

تعد العدالة التنظيمية من المواضيع الهامة في حقل الإدارة، فهي إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة مع بالمتغيرات التنظيمية، التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورا وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، إن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المؤسسة، يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات ايجابية لدى الموظفين فيها، وعلى قدرة تلك المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها، وعليه فإن تحقيق العدالة بين العمال يعد من التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفيتهم المعرفية، وغيابها في المؤسسة يؤدي بشكل او بآخر إلى وجود حالات الصراع، من الخلافات والتناقضات والتي تتطور من حالة الصراع بين أفراد التنظيم إلى مرحلة الصراع التنظيمي، والذي يؤثر مباشرة في جو العمل السائد، وهذا التأثير يتجسد في عدة مشكلات تنظيمية تتمثل في انخفاض معدلات الاداء، التغيب وانخفاض مستوى الإنتاجية.

ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة جاءت لتطرح إشكالية في سؤال عن علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي، وضمن هذا الإطار قسمت هذه الدراسة إلى جانبين:

- الجانب النظري يتكون من ثلاثة (03) فصول
- حيث كان عنوان الفصل الأول: موضوع الدراسة أين تم طرح إشكالية الدراسة وفرضياتها، وتوضيح أهمية الدراسة وأسبابها وأهدافها، مع تحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة.
- أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان العدالة التنظيمية ونظرياتها، فقد تم التطرق فيه إلى أهمية العدالة التنظيمية، ومبادئها، و أبعادها، ومجالات تطبيق العدالة التنظيمية، وأشكالها، وطرق المحافظة عليها، وأخيرا نظريات العدالة التنظيمية.
- في حين تضمن الفصل الثالث المعنون بالصراع التنظيمي ونظرياته، والذي تم التطرق فيه إلى خصائص الصراع التنظيمي، وأسبابه، وأنواع وأشكال الصراع التنظيمي، ومستوياته، و الأبعاد الأساسية لعلاقات الصراع التنظيمي ومراحله، والآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع التنظيمي وآثاره، وأخيرا نظريات الصراع التنظيمي، وفيما يخص الجانب الثاني للدراسة فهو ميداني، تضمن الفصل الرابع يتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تم التطرق فيه إلى مجالات

الدراسة، وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، والمنهج المستخدم في الدراسة، وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل المستخدمة في الدراسة.

- الفصل الخامس: جاء تحت عنوان، عرض البيانات الميدانية واستخلاص النتائج وتفسيرها وفيه تم عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، بالإضافة مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، ثم مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة، وأخيرا استخلاص النتائج العامة للدراسة مع إبراز توصيات واقتراحات للدراسة.
- وانتهت هذه الدراسة بخاتمة تليها قائمة لمراجع، ثم قائمة الملاحق التي اعتمدنا عليها.

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أساليب اختيار الموضوع

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

لا يمكن الشروع في دراسة أي موضوع دون وجود خلفية نظرية ومعرفية مسبقة لهذا الموضوع، هذه النظرة المسبقة هي التي تدفع الباحث إلى الدراسة والبحث ومحاولة التعمق في مختلف جوانب الموضوع، ومن هذا المنطلق وكأي عمل بحثي يحتاج إلى تخطيط مسبق ورسم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، سوف نحاول في هذا الفصل تجسيد نظرتنا وتصورنا للإطار الموضوعي للدراسة والمعنون ب"علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي" بدءا بإشكالية الدراسة وأهم تساؤلاتها وفرضياتها ثم أهميتها وأسباب اختيار الدراسة وأهم أهدافها، بالإضافة إلى التطرق إلى أهم المفاهيم الأساسية للدراسة وأخيرا استعراض الدراسات السابقة.

أولاً: إشكالية الدراسة

إن المتتبع للسياق التاريخي لتطور أساليب التسيير على مستوى المؤسسات يدرك تلك العناية التي أولها منظرو التسيير إلى العنصر البشري بالمؤسسة، باعتباره اهم مورد على الإطلاق، حيث أن الاعتناء والاهتمام به وتفعيله من شأنه أن يسهم إيجابيا في نجاح المؤسسة، أما إهماله فيؤدي لا محالة إلى إضعافها، ولهذا تهتم المؤسسات بمختلف أشكالها وأحجامها بإدارة مواردها البشرية، وخصصت لها مصلحة قائمة بذاتها، بل وتعتبر أهم مصلحة على الإطلاق بأي مؤسسة حيث تؤثر سياسيات الموارد البشرية وممارستها المتبعة اتجاه العاملين على توجهاتهم وسلوكياتهم التنظيمية.

ولما كان المسؤول في أي مؤسسة هو كائن بشري له عواطفه وأحاسيسه وقيمه الاجتماعية، فإن ذلك يمكن أن يجعله يقع في بعض الممارسات التسييرية المتحيزة اتجاه مرؤوسيه تستند لاعتبارات غير موضوعية متعددة ذات أبعاد اجتماعية، وهذا الأمر يمكن أن يجعل من المؤسسة وسيطا ملائما لبروز التوترات والصراعات بين العمال ورؤسائهم أو بين العمال أنفسهم، الأمر الذي يؤثر على النتائج والسلوكيات ويعيق جهود التنسيق والتكاتف بين أفراد المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى تعميق الصراعات.

وتعد الصراعات في المؤسسة من أكثر المشاكل التي تواجهها الإدارة نتيجة الخلافات النزاعات والتوترات التي تعرفها المؤسسة، فعدم الاهتمام بالعاملين من قبل الإدارة على أنهم أشخاص فاعلون في المؤسسة، وعدم تقدير مجهوداتهم وشعورهم بغياب الإنصاف والعدالة في تطبيق الإجراءات التنظيمية أو في توزيع العوائد كالأجر والمكافآت والترقية، وغياب التعامل العادل بين جميع العاملين دون استثناء يؤدي إلى التعارض والاختلاف مع الأهداف المسطرة، وينتج عن ذلك صراعات بين أفراد المؤسسة، وفي هذا الصدد يعتبر غياب العدالة التنظيمية أهم متغير يسهم في بروز الصراع داخل المؤسسة، وعليه يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل يساهم غياب العدالة التنظيمية في إثارة الصراع داخل المؤسسة؟

وتندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم الإجراءات التنظيمية غير العادلة في بروز صراع المهام بين العمال داخل المؤسسة؟

- هل لغياب العدالة التوزيعية دور في بروز صراع المصالح بين العمال داخل المؤسسة؟

- هل لغياب عدالة التعاملات دور في بروز صراع العلاقات داخل المؤسسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

تعتبر الفروض العلمية من أهم مراحل إجراء البحث العلمي، لأنها تساعد الباحث في أن يتجه مباشرة إلى الحقائق العلمية وتعرف الفرضية بأنها: "عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال مطروح في الإشكالية وتخضع للاختبار الميداني"⁽¹⁾

وتتمثل فرضيات هذه الدراسة فيما يلي:

1-الفرضية العامة:

يساهم غياب العدالة التنظيمية في إثارة الصراع داخل المؤسسة.

وتتفرع منها الفرضيات الجزئية التالية:

-تساهم الإجراءات التنظيمية غير العادلة في بروز صراع المهام بين العمال داخل المؤسسة.

-لغياب العدالة التوزيعية دور في بروز صراع المصالح بين العمال داخل المؤسسة.

-لغياب عدالة التعاملات دور في بروز صراع العلاقات داخل المؤسسة.

ثالثا: أهمية الدراسة

إن أهمية أي بحث أو دراسة يقوم بها الباحث تكمن في مدى قيمة الظاهرة محل الدراسة، وتستمد

دراستنا التي تتمحور حول موضوع "علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي" أهميتها من:

-محاولة توجيه الاهتمام لإيجاد منظور يمكن من خلاله فهم وتفسير غياب العدالة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.

-إمكانية تقديم هذا البحث نتائج مفيدة تساعد القائمين على المؤسسة الصناعية الجزائرية في الحد من الصراع من خلال تطبيق العدالة التنظيمية.

(1) - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومة، ط1، الجزائر، 2002، ص95.

رابعاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

إن اختيار أي باحث لموضوع معين لا يكون بطريقة عشوائية بل يكون خاضعاً لعدة اعتبارات جد مهمة، ولهذا فإن اختيارنا لهذا الموضوع جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب تتمثل فيما يلي:

أ- أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية للتعلم في الموضوع والإطلاع على مختلف جوانبه في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

- الرغبة في معرفة العلاقة الحقيقية بين متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي).

- تطابق موضوع البحث مع التخصص وهو علم اجتماع التنظيم والعمل.

ب- أسباب موضوعية:

- مناقشة موضوع حيوي وهو موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.

- قلة الأبحاث والدراسات السوسيولوجية حول موضوع دراستنا على مستوى مكتبة قسم علم الاجتماع بجامعةتنا.

خامساً: أهداف الدراسة

لكل موضوع أو دراسة أهداف يسعى إلى تحقيقها، وموضوع بحثنا هذا كغيره من المواضيع نسعى من خلاله إلى تحقيق العديد من الأهداف تتمثل في:

- إبراز مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة.

- التطرق لمفهوم الصراع التنظيمي.

- معرفة إذا كانت هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي في المؤسسة الإفريقية للزجاج.

-تحديد درجة ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية) في المؤسسة الإفريقية للزجاج من وجهة نظر العاملين.

سادسا: مفاهيم الدراسة

لتحقيق أكبر قدر ممكن من العلمية والموضوعية في البحث السوسيولوجي يجب على الباحث الالتزام بقواعد المنهج العلمي للبحث الاجتماعي حتى يتحصل على نتائج دقيقة مضبوطة لحصر وضبط موضوع الدراسة، ولذلك فإن تحديد الإطار المفاهيمي للبحث هو خطوة أساسية يقوم عليها البحث السوسيولوجي، ومن هذا المنطلق فقد استعرضنا في بحثنا المفاهيم التالية:

1/العدالة:

1-1/العدالة لغة:

من عدَل يعدل فهو عادل، من عدول وعدُل، يقال عدَلَّ عليه في القضية فهو عادل وهي خلاف الجود⁽¹⁾.

وقد ذكرت في القرآن الكريم في قوله تعالى: «واتقوا يوما لا تجزي نفس عن نفس لا يقبل منها شفاعة ولا يؤخذ منها عدل ولا هم يبصرون»⁽²⁾.

1-2/العدالة اصطلاحا:

تعرف العدالة بأنها ما يطابق الحق ويتنزه عن التحيز بإعطاء كل ذي حق حقه ويهتدي به القضاة في أحكامهم، ويقال عدالة المعارضة أو التبادل، وتلزم العدالة كل فرد أن يعطي الغير حقه كاملا، دون الالتفات لقيمه الشخصية أو مكانته الاجتماعية.

وتعرف بأنها إعطاء كل ذي حق حقه ومعاملة الأشخاص المتساويين بدون تمييز، والتميز في معاملة غير المتساويين بطريقة تناسبية.⁽³⁾

(1)- ابن منظور: لسان العرب، الجزء 2، دار المعارف، د ط، مصر، د س، ص 2838.

(2)- القرآن الكريم: سورة البقرة، الآية 48.

(3)- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، د ط، لبنان، د س، ص 297.

2/ العدالة التنظيمية:

قبل التطرق لمفهوم العدالة التنظيمية، لا بد من القول أن العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المؤسسة وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ونظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية أجريت الكثير من المحاولات لدراساتها، وفيما يلي استعراض لمفهوم العدالة التنظيمية⁽¹⁾.

يعرفها "سال" و "مور" "Sall et Moor" العدالة التنظيمية بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المؤسسة.

ويعرف كل من "بايرز" و "رو" "Bayars et Rue" العدالة التنظيمية بأنها محصلة الإتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المحققة بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة.

وفي نفس السياق يعرف كل من "كروبانزانوا" و "جرينبيرج" "Gropanzano et Greenberg" العدالة التنظيمية بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من طرف المؤسسة التي ينتمون إليها.

ويعرف "آدمز" Admas العدالة التنظيمية هي المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع مخرجات زملائه في العمل نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلات تتحقق العدالة⁽²⁾.

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين اتجاه المؤسسة التي

(1) - نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 08، العدد 24، 2012، ص79.

(2) - راتب السعود وسوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، المجلد 25، العدد (2+1)، 2009، ص، ص 195، 201.

ينتمون إليها وتأكيد مبدأ الثقة التنظيمية المطلوبة⁽¹⁾.

وكذلك يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها مدى إدراك العامل أنه يتم معاملته بإنصاف وأنه يتم تطبيق جميع الممارسات، وقرارات، وإجراءات التعويضات على جميع العاملين دون تمييز.

وفي نفس السياق أيضا يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات)، التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المؤسسة والتي تتضمن علاقة الفرد مع مدرائه الموظفين بنفس رتبة العمل، وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي⁽²⁾.

التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية:

هي درجة إدراك العامل لتحقيق المساواة والعدل داخل المؤسسة الإفريقية للزجاج، وتشمل كافة مجالات العمل، سواء من ناحية الطريقة التي توزع بها العوائد على العامل، نظير ما قدمه من جهد في عمله أو من ناحية عدالة الإجراءات المطبقة عليه في العمل مقارنة بزملائه الآخرين، بما فيها المعايير التي يتم بها تقييم أدائه.

3/الصراع:

3-1/الصراع لغة: الخصومة والمنافسة، النزاع والمشادة⁽³⁾.

3-2/الصراع اصطلاحا: يعرف الصراع بأنه كفاح حول القيم، والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف الأضداد إلى تحييد أهدافهم أو القضاء عليهم⁽⁴⁾.

(1) - محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة وعلاقتها بسلوك المواطنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 09.

(2) - بندر كريم أبو تاية: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، 2012، ص 156.

(3) - عبد المجيد لبصير: موسوعة علم الاجتماع والمفاهيم السياسية والاجتماعية والثقافية العامة، دار الهدى للنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 2010، ص 220.

(4) - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، د ط، مصر، 2005، ص 82.

ويعرف الصراع بأنه حالة من عدم الإتفاق بين شخصين أو فريقين، إما لأسباب شخصية ناتجة عن اختلاف الشخصية أو لأسباب مرتبطة بالعمل كالإختلاف في وجهات النظر حول العمل واختلاف الدوافع والعادات والقيم⁽¹⁾.

ويعرف كذلك الصراع بأنه أحد أنماط التفاعل الإنساني ويطلق عليه أيضا النزاع أو الخلاف أو التعارض، وفيه يدرك كل طرف من أطراف الصراع أنه يجب اعتراض الطرف الآخر وإيقافه.

وفي نفس السياق يعرف الصراع بأنه التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض، مما يؤدي إلى آثار تمزيقية⁽²⁾.

4-الصراع التنظيمي:

رغم صعوبة وضع مفهوم دقيق للصراع التنظيمي بسبب تداخل هذا المفهوم مع بعض المفاهيم القريبة مثل النزاع والتنافس إلا أننا انتقينا بعض التعاريف نورد منها ما يلي:

يعرف "Duncan" الصراع التنظيمي هو حالة متطورة من المنافسة بين الأفراد والجماعات والمنظمات فهو صورة من صور العداء والرغبة في الأضرار⁽³⁾.

ويعرف "wargner" الصراع التنظيمي أنه عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة بين مختلف الأفراد أو بين الجماعات المختلفة⁽⁴⁾.

أما "مارج" و "سايمون" "Marche et simoun" فيعرفان الصراع التنظيمي بأنه عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البدائل الأفضل⁽⁵⁾.

(1) - عمرو وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص 600.

(2) - جهاد عبد القادر عكاشة: الصراع التنظيمي وأثره على الإغتراب الوظيفي في وزارة الصحة، رسالة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2018، ص12.

(3) - حسين بورغدة: إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، العدد05، 2005، ص147.

(4) - المرجع نفسه، ص147.

(5) - ليث عبد الله سليمان القهوي: أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، المجلد 15، العدد 01، 2015، ص218.

وفي هذا الصدد يمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه حالة خلاف مدرك وعدم توافق ينشأ عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المؤسسة، فينتج عنه حالة من التوتر، بحيث يسعى أحد الأفراد إلى إعاقة أهداف أو مصالح الآخرين لأسباب قد تتعلق بمحدودية الموارد، أو بغموض الصلاحيات، أو عدم تحديد المسؤوليات أو تعارض الأهداف، وقد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أحسنت إدارته.⁽¹⁾

مما سبق يمكن القول أن الصراع التنظيمي يعبر عن حالة عدم الإتفاق سواء تتعلق بالفرد نفسه، أو بين فردين أو أكثر، أو بين الجماعات والأقسام أو الإدارات داخل المؤسسة، أو بين المؤسسات نتيجة لتعارض الأهداف والمصالح أو تداخل الصلاحيات أو الأنشطة أو لندرة الموارد والتنافس عليها.⁽²⁾

التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي:

هي تلك الخلافات والنزاعات التي تظهر داخل الشركة الإفريقية للزجاج، سواء بين العمال والإدارة أو بين العمال بعضهم البعض، ناتجة عن غياب العدالة في معاملة المسؤول لعماله وتوزيع المداخل وتطبيق الإجراءات التنظيمية، وتبرز في شكل نزاعات، تأخذ شكل إضراب أو شكاوى أو احتجاج.

5/التنظيم:

يعرف "هنري فايول" التنظيم بأنه إمداد المنشأة بكل ما تحتاجه من أفراد، ومواد أولية، ورأس مال وإقامة التنسيق بينهما بما يساعدها على تأدية وظيفتها.⁽³⁾

ويعرف كل من "أمتاي إنزيوني" و"تالكوت بارسونز" التنظيم بأنه وحدة اجتماعية، أو تجمعات إنسانية تقوم بصورة مقصودة من أجل تحقيق أهداف وقيم محددة.

أما "شستر برنارد" فيعرف التنظيم بأنه نسق من الوعي، يقوم على النشاطات المنسقة أو قوى لاثنين أو أكثر من الأشخاص.

(1) - زهير بوجمعة شلاحي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص05.

(2) - حسين بورعدة: مرجع سابق، ص 148.

(3) - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص144.

أما "ديموك": فيعرف التنظيم بأنه عبارة عن ترتيبات بنائية أنشئت بغرض التحقيق الواعي للأهداف التي وضعتها الجماعة⁽¹⁾.

ويعرف "أحمد زكي بدوي" التنظيم بأنه العملية التي تفرق بين جزء وآخر من الناحية الوظيفية والتي تنشئ في نفس الوقت مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي⁽²⁾.

ويعرف أيضا بأنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات⁽³⁾.

وفي نفس السياق يمكن تعريف التنظيم بأنه عملية هيكلية الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة، يتضمن تقسيم الأنشطة إلى أعمال ووظائف وتفويض السلطة وتقدير الأسس السلمية لتكوين الوحدات وتحديد العدد المناسب من الوظائف لكل وحدة⁽⁴⁾.

سابعا: الدراسة السابقة

تستلزم ضروريات البحث العلمي أن يطالع الباحث عند دراسته لأي موضوع على جميع الجهود العلمية السابقة المتاحة التي تتعلق بموضوع دراسته بأي شكل من الأشكال، فاستطلاع الدراسات السابقة يفيد الباحث في جوانب متعددة ، سواء من حيث وقوفه على البحوث والدراسات التي سبقته في مجال تخصصه بشكل عام بما يساعده من اشتقاق فرضياته وصياغتها وتحديد متغيراتها، بالإضافة إلى أنها تمكنه من معرفة الأصول العلمية لكتابة البحث العلمي والإستفادة من تجارب الآخرين.

ويمكن تعريف الدراسات السابقة بأنها تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي إما أن تكون مطابقة ،ويشترط حينئذ اختلاف ميدان الدراسة، أو أن تكون دراسة مشابهة وفيه يدرس الباحث الجانب الذي يتناول بالدراسة⁽⁵⁾.

(1) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم إجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، دط، مصر، 2004، ص08.

(2) - محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص193.

(3) - حسين حريم: مرجع سابق، ص144.

(4) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص09.

(5) - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2008، ص173.

1-دراسات تتعلق بالعدالة التنظيمية:

أ-دراسة أجنبية:

دراسة بعنوان "العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والنظرية التبادلية بين القائد والإتباع" للباحثين "ADMAS.S" و"ISHAK .N"، دراسة ميدانية في المؤسسات البنكية في ماليزيا، سنة 2009⁽¹⁾.

عينة الدراسة: بلغ حجم العينة 339 موظف.

أدوات الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على الإستبانة كأداة رئيسية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تساهم عدالة التفاعلات في مستوى الإيثار لدى العاملين وذلك من خلال تأثير نظرية التبادلية كوسيط بينهما، وهذه النتيجة تؤكد نظرية التبادل.

-تؤثر العدالة الإجرائية والتوزيعية في بعد واحد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهو بعد الإيثار.

-هناك علاقة بين عدالة التفاعلات ونظرية التبادلية بين القائد والإتباع من جهة وبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة من جهة أخرى.

-وجود دور مهم لبعد عدالة التفاعلات في فهم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المختلفة.

-لم تؤثر كل من العدالة الإجرائية والتوزيعية في جعل المرؤوسين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية.

تعقيب:

تناولت هذه الدراسة جانب من جوانب موضوعنا والمتمثل في متغير العدالة التنظيمية، حيث تم الإستعانة بهذه الدراسة في التحديد الدقيق لأبعاد العدالة التنظيمية والمتمثلة في العدالة الإجرائية، العدالة

(1)-سمية جقيدل: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص18.

التوزيعية وعدالة التعاملات، وتأخذ النتائج الواردة في هذا البحث بتحفظ بالنظر إلى اختلاف الثقافة الاجتماعية لكل مجتمع، الذي يتميز بخصوصيته.

ب-دراسة عربية:

دراسة بعنوان "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال للباحثة "صابرين نمر أبو جاسر" بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2010.

مشكلة الدراسة: تتلخص مشكلة الدراسة في محاولة تحديد مفهوم الأداء بأبعاده، وأن هناك الكثير من من المحددات لهذه الأبعاد، وبالتالي فإن تركيز الإدارة على أحد الأبعاد دون الآخر يعرض المنظمة للعديد من العقبات، حيث أن العديد من المنظمات تركز على بعد أداء المهمة والتعرف على أهم محدداته وتتجاهل البعد الآخر وهو الأداء السياقي.

وعليه تحاول الدراسة تسليط الضوء على مفهوم العدالة التنظيمية وأثره على أبعاد الأداء السياقي في مؤسسات ووزارات القطاع العام.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي؟

فرضيات الدراسة:

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وبين الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري).

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وبين المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة).

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، الفئة العمرية.

عينة الدراسة: اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية الطبقية والتي بلغ حجمها 311 موظف.

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي.

أدوات الدراسة: اعتمدت الباحثة في دراستها على الإستبانة كأداة رئيسية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي بدرجة متوسطة، وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الإلتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر بالنسبة للعدالة التنظيمية.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للإلتزام التنظيمي تعزى للصفات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، العمر)، باستثناءات متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، الراتب الشهري).

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للمواطنة التنظيمية تعزى للصفات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر) باستثناء متغير المؤهل العلمي.

تعقيب:

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير المستقل هو العدالة التنظيمية، وقد تم الاستفادة منها في تحديد المفاهيم، إضافة إلى استخراج وتحديد أبعاد العدالة التنظيمية، وهي تمثل تراث نظري ثري جداً، استفدنا منه في إثراء الفصل المتعلق بالعدالة التنظيمية.

ج-دراسة جزائرية:

دراسة بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" للباحثين "بن دحو سمية" و"سهيل مقدم" دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران.⁽¹⁾

مشكلة الدراسة: تتلخص مشكلة الدراسة في محاولة تسليط الضوء على الأساليب الفعالة التي تساهم في تنمية ولاء الموظف لإدارته، وبأخذ الجمركي كنموذج فإن ولاء الجمركي لإدارته يعني ولاءه للوطن، خاصة إذا افترضنا أن للعدالة التنظيمية دور في ولاء الموظف الجمركي لمنظّمته.

أسئلة الدراسة:

- ما مستوى إدراك موظفي المدرسة الوطنية للجمارك للعدالة التنظيمية؟
- ما مستوى الولاء الذي يكنه الموظفون للمدرسة الوطنية للجمارك؟
- هل هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس؟
- هل هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير السن؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) والولاء التنظيمي؟

فرضيات الدراسة:

- مستوى إدراك موظفي المدرسة الوطنية للجمارك للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى الولاء الذي يكنه الموظفون للمدرسة الوطنية للجمارك متوسط.
- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.
- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير السن.

(1) - سمية بن دحو وسهيل مقدم: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران 02، الجزائر، العدد 07، 2017، ص، ص 207، 237.

-توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) والولاء التنظيمي.

عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة 45 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

منهج الدراسة: اعتمد الباحثين في دراستهما على المنهج الوصفي.

أدوات الدراسة: اعتمد الباحثين في جمع البيانات في ميدان الدراسة على الإستبيان.

-نتائج الدراسة: توصلت الباحثين إلى جملة من النتائج تتمثل في:

-مستوى إدراك موظفي المدرسة للعدالة التنظيمية متوسط.

-مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين متوسط.

-لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس.

-هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير السن.

-هناك علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

تعقيب:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير العدالة التنظيمية، وقد تم الاستفادة منها في تحديد أبعاد العدالة التنظيمية، كذلك تم الاسترشاد بهما فيما يخص تحديد المنهج، ليبقى الاختلاف في طريقة معالجة الظاهرة المدروسة، وأدوات جمع البيانات وميدان الدراسة.

2-دراسات تتعلق بالصراع التنظيمي

أ-دراسة أجنبية:

دراسة بعنوان "العمداء الأكاديميون وإدارة الصراع التنظيمي"، دراسة ميدانية في جامعات وكليات ولاية ويسكنسون بالولايات المتحدة الأمريكية، للباحث "DONOVAN" سنة 1993.⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب الشائعة في إدارة الصراع كما يدركها عمداء الكليات وعينة من رؤوسهم، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع وبعض الخصائص الديموغرافية لعمداء الكليات.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 50 عميدا و104 مرؤوسين.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين أساليب إدارة الصراع المتمثلة بالتكامل والتسوية والميل إلى المساعدة، وبين فعاليتها.

وقد وجدت أن هناك أثرا محدودا للخصائص الديمغرافية على استخدام أساليب الصراع.

كما توصلت الدراسة أن الأسلوب الأكثر شيوعا في إدارة الصراع لدى عمداء الكليات كان أسلوب التكامل يليه أسلوب التسوية.

تعقيب:

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير الصراع التنظيمي حيث استفدنا من هذه الدراسة في تحديد المفاهيم المتعلقة بمتغير الصراع التنظيمي، ويبقى الاختلاف في الثقافة الاجتماعية للمجتمع الذي يتميز بعدة خصوصيات.

(1)- لينا داود طه: العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص68.

ب-دراسة عربية:

دراسة بعنوان "العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية"، دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية في محافظات غزة، فلسطين للباحثة "لينا داود محمد طه" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2012-2013.

مشكلة الدراسة: تتلخص مشكلة الدراسة في تأكيد حقيقة هامة مؤداها أن المنظمات سوف تعيش خلال السنوات القادمة عصر الصراع التنظيمي كنتيجة للمتغيرات المعاصرة (سياسية، إقتصادية، إجتماعية...) مما يفرض على المنظمات التعامل مع الصراع كأحد المتغيرات المؤثرة في قدرتها على البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

السؤال الرئيسي: ما هي العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي داخل المستشفيات في محافظات قطاع غزة؟

فرضيات الدراسة:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عدم تنوع الإتصال والصراع التنظيمي.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ندرة الموارد والصراع التنظيمي.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ضعف سياسة المنظمة والصراع التنظيمي.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عدم وضوح الدور والصراع التنظيمي.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عجز نظام الحوافز والمكافآت والصراع التنظيمي.

عينة الدراسة: اعتمدت الباحثة 358 مفردة من مجتمع الدراسة تم اختيارهم باعتماد العينة الطبقية العشوائية.

-منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي.

-أدوات الدراسة: اعتمدت الباحثة في دراستها على الإستبانة كأداة أساسية.

-نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (عدم وضوح الدور، ندرة الموارد، عدم تنوع الاتصالات، عجز نظام الحوافز، ضعف سياسة المؤسسات) و الصراع داخل المستشفيات في قطاع غزة.

-قدرة القطاع الصحي في قطاع غزة على التوظيف باستمرار وتجديد طاقة العاملين.

-عدم إدراك المسؤولين بالقطاع الصحي لأهمية الصراع التنظيمي باعتباره معدل هدم لا أداة بناء.

-تعقيب:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير المستقل وهو الصراع التنظيمي. مكننا هذه الدراسة من تحديد مؤشرات الصراع التنظيمي، كما يمكن اعتبارها التراث النظري الذي مكننا من بناء الفصل المتعلق بالصراع التنظيمي، ليبقى الإختلاف من حيث تناولنا لتفسير موضوع الصراع التنظيمي.

ج-دراسة جزائرية:

دراسة بعنوان "الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة ميدانية بشركة الخبز الصحي بالميلية، الجزائر، للباحث "رشيد بوخالفة"، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة جيجل ، 2016.

مشكلة الدراسة: تتلخص مشكلة الدراسة في محاولة الباحث إبراز أن الصراع التنظيمي يعد من الظواهر التي تَورق شؤون القائمين على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ورغم الجهود المبذولة لإدارته إلا أن هذه العملية لا تزال تحتاج إلى بحث ومحاولة إدخال متغيرات يمكن أن تساهم في الإدارة الفعالة لهذا الصراع، من بينها الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتي يمكن أن يكون لها دورا فعلا يعتمد عليه القائمون على شؤون المؤسسات في عملية إدارتهم للصراع داخلها.

السؤال الرئيسي:

هل تعتمد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ثقافتها التنظيمية في إدارتها للصراع؟

أسئلة فرعية:

- ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة الخزف الصحي الميلية؟

- ما هي الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟

- ما هي العناصر الثقافية التي تعتمد عليها مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لإنجاح عملية إدارة الصراع؟

- هل إهمال الجانب الثقافي للمؤسسة أثنا عملية إدارة الصراع يؤدي إلى فشلها؟

الفرضية الرئيسية:

تعتمد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ثقافتها التنظيمية في إدارتها للصراع.

الفرضيات الفرعية:

- الثقافة المرنة هي التي تسود بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

- إستراتيجية التعاون هي الأكثر استخداما لإدارة الصراع بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

-- تعتبر القيم التنظيمية من أهم العناصر التي تعتمد عليها مؤسسة الخزف الصحي لإنجاح عملية إدارة الصراع بها.

عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من 65 فردا باعتماد العينة العشوائية الطبقية.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي.

أدوات الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على الأدوات التالية: الإستمارة، الملاحظة، السجلات والوثائق.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن للثقافة التنظيمية التي تسود بالمؤسسة دور في إدارة الصراع التنظيمي بها، وأن القيم التنظيمية من أكثر العناصر الثقافية استخداماً في إدارة ذلك الصراع.

تعقيب:

تناولت هذه الدراسة جانب من جوانب موضوعنا وهو "الصراع التنظيمي" إذ استعنا بها في التحديد الدقيق لمتغير الصراع التنظيمي، إضافة إلى كيفية اختيار المنهج والأدوات المناسبة للدراسة، في حين تختلف دراستنا الحالية في طريقة معالجة الظاهرة المدروسة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تكمن أهمية الدراسات السابقة في توجيه مسار البحث، كما تساهم في بناء الإطار النظري للبحث، فالدراسات السابقة تمكن الباحث من الإلمام بأبعاد مشكلة بحثه، وتحديد المتغيرات المرتبطة به، وهذا يعين الباحث على تحديد الإطار النظري للدراسة والخلفية النظرية التي يناقشها فيها.

ولقد تم الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في الإطلاع على الجانب النظري، الذي ساعدنا في فهم ووضع معالم وأهداف دراستنا، كما أسهمت الدراسات السابقة في توضيح رؤيتنا لموضوع "علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي" وإرشادنا إلى أهم المراجع التي تضمنت معلومات حول متغيري الدراسة "العدالة التنظيمية" و"الصراع التنظيمي"، ومنه ساعدتنا في تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع، أيضاً ساعدتنا في أخذ فكرة عن المنهج المناسب لدراستنا، كما ساعدتنا في صياغة بعض أسئلة الاستمارة.

خلاصة:

تعد مرحلة صياغة الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة من الخطوات الأساسية في إنجاز البحث العلمي، فقد حاولنا من خلال هذا الفصل وضع إطار مفاهيمي للدراسة تتمثل في صياغة الإشكالية، وتساؤلاتها و فرضياتها وتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، وتسليط الضوء على مختلف الأسباب الذاتية والموضوعية لاختيار الموضوع، كما تم التعرض للدراسات السابقة التي تعالج بعض جوانب الموضوع والتي ساعدت في إثراء التراث النظري.

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

ونظرياتها

تمهيد

أولاً: أهمية العدالة التنظيمية

ثانياً: مبادئ العدالة التنظيمية

ثالثاً: أبعاد العدالة التنظيمية

رابعاً: مجالات تطبيق العدالة التنظيمية

خامساً: أشكال العدالة التنظيمية

سادساً: طرق المحافظة على العدالة التنظيمية

سابعاً: نظريات العدالة التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

لقد زاد الاهتمام بالعدالة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية ذات الأثر الهام على سلوك الأفراد وبالتالي تؤثر على كفاءتهم الوظيفية ومن تم على أداء المؤسسة بشكل عام، ويرجع الاهتمام إلى أن العدالة التنظيمية تعد ظاهرة إدارية فعالة داخل المؤسسة، والاعتداء عليها من طرف هذه الأخيرة ينظر إليه على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، لذلك فإن غياب العدالة يترتب عليها إتباع العاملين سلوكيات ضارة بالمنظمة.

ومن خلال هذا كله تم التطرق في هذا الفصل إلى أهمية العدالة التنظيمية ومبادئها، ثم الانتقال إلى الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية، وكذا التطرق إلى مجالات تطبيقها وأنواعها، وكذلك طرق المحافظة عليها وأخيراً تطرقنا إلى أهم نظرياتها.

أولاً: أهمية العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية وطريقة يحكم الفرد من خلالها على توازن الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدمها في مكان العمل وتتمثل أهمية العدالة التنظيمية فيما يلي:

- إن شعور الموظف بعدالة الإدارة سيقوي مشاعره نحوها وينمي روح انتمائه لها، مما يدفعه لبذل جهوده لرفع مستوى الإنتاج والأداء.⁽¹⁾

إذ أن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمية السائد في المؤسسة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الرجعية بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المؤسسة.

- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن من عملية اتخاذ القرار.

- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية عند الأفراد وتحدد طرق التعامل لدى أعضاء المؤسسة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة.⁽²⁾

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب والأجور يتصل بمفهوم عدالة التوزيع.

- تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل للجماعة وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل بزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد.⁽³⁾

وتعد العدالة التنظيمية أداة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات التي ترغب في التحول من التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة الذي يستند إلى الابتكار وخلق الأفكار ومشاركتها، حيث توفر العدالة التنظيمية فرصة لبناء جسور الثقة والانفتاح بين العاملين من جهة والإدارة

(1) - بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2011، ص، 109.

(2) - صابرين نمر أبو جاسر: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص، ص، 16، 17.

(3) - محمد ناصر راشد أبو سمعان: مرجع سابق، ص، 28.

العليا من جهة أخرى، ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى أهمية وتنامي الحاجة للتخلي عن السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر التهديد بحق العاملين في المؤسسات المتطورة، إذ تعد مؤشر مهم للإدارة حول تدعيم الأمن الوظيفي للعاملين بالمؤسسة. (1)

تتبعكس العدالة التنظيمية على حالات عدم الرضا عن الرؤساء، ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي مع "مراعاة الفروق الفردية وعدم تكليف العامل أكثر من طاقاته أي التناسب وطاقات كل فرد". (2)

ثانياً: مبادئ العدالة التنظيمية

يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع الهامة في المؤسسة، لأنها تسعى للقضاء على الفجوة الحاصلة بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة التي يعملون بها من أجل تحقيق ذلك لا بدّ من توفر مجموعة من المبادئ نذكر منها ما يلي:

- العدل للجميع وأن تتركز على أسس موضوعية دون تفرقة. (3)
- متابعة عمليات إعادة توزيع العمالة للتأكد من عدالتها وتوازنها. (4)
- الموازنة بين العدالة الداخلية والخارجية من خلال تقسيم الوظائف ومسح الرواتب والأجور. (5)
- عدالة الأجور من خلال حصول الفرد على أجر يتناسب مع أعباء وظيفته وفقاً للأهمية النسبية لهذه الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى. (6)

(1) - محمد ناصر راشد أبو سمعان: مرجع سابق، ص، 29.

(2) - محمد حسن العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2008، ص، 123.

(3) - علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2003، ص، 73.

(4) - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2006، ص، 44.

(5) - محمد سيوني البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار ايتراك للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2005، ص، 54.

(6) - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2007، ص، 235.

أما "جون رولز" في كتابه "العدالة كإنصاف" فيرى أن العدالة التنظيمية تتمثل في:

1- مبدأ المساواة: «كل شخص يجب أن يكون له حق مساوٍ في أوسع مقدار من الحريات الأساسية يكون منسجماً مع حرية مشابهة للآخرين.

2- مبدأ اللامساواة: يجب ترتيب عدم المساواة الاجتماعية والاقتصادية بحيث تكونان:

أ- متوقعتين توقعاً معقولاً أنهما لمنفعة كل واحد.

ب- أن تكون متعلقتين بمراكز ووظائف مفتوحة للجميع.

ويؤكد "جون رولز" أن المبدأين هما حالة خاصة لفهم أهم للعدالة وهي: «كل القيم الاجتماعية_الحرية والفرصة، والمدخول والثروة وأسس احترام الذات يجب أن توزع بالتساوي إلا إذا كان التوزيع اللامساوي لأي من هذه القيم أولها كلما يكون لمنفعة كل واحد».

3- مبدأ الفرق: يعبر مبدأ الفرق عن فكرة مفادها هو أننا إذا بدأنا من القسمة المتساوية فإن جماعة الأفراد الأكثر انتفاعاً يجب ألا تتحسن أحوالها على حساب التسبب بضرر لجماعة الأفراد الأقل انتفاعاً.⁽¹⁾

ثالثاً: أبعاد العدالة التنظيمية

اتفق الكثير من المنظرين الأوائل في مفهوم العدالة التنظيمية أن لها بعدين رئيسيين وهما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، هذه الأخيرة تنقسم بدورها إلى بعد تنظيمي وآخر اجتماعي والذي يشمل بدوره _البعد الاجتماعي_ في الأدبيات الحديثة، البعد الثالث والذي سُمي بالعدالة التفاعلية، وفيما يلي نستعرض أبعاد العدالة التنظيمية:⁽²⁾

(1) جون رولز: العدالة كإنصاف (إعادة صياغة)، تر: حيدر حاج إسماعيل، المنظمة العربية للترجمة، ط1، لبنان، 2009، ص، 404، 405.

(2) أبو القاسم الأخضر حمدي: أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 11، العدد 03، 2015، ص، 247.

1- عدالة التوزيع Distributive Justice: ويقصد بها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد إذ يقيم نتائج أعماله وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة.⁽¹⁾

وتعرف بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف وهناك من عرفها بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المؤسسة بوصفها متحققة، وعرفها آخرون بأنها تشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل الفرد، تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة.⁽²⁾

وتركز عدالة التوزيع على أمرين هما:

أ- المرؤوسين دائماً ما يجرون عمليات مقارنة بشكل مستمر مع زملائهم لقياس النسبة بين مخرجاتهم مع مدخلاتهم قياساً بزملاء العمل في نفس الوظيفة.

ب- المرؤوسين مدفوعين بواسطة إدراك العدالة وبالتالي فإن وجود العدالة يجعل المرؤوسين في حالة توازن ديناميكي، أما ظرف عدم العدالة تجعل المرؤوسين يشعرون أحياناً إما بالغضب أو بالذنب مما يجعلهم يسعون لاستعادة التوازن.⁽³⁾

وتتكون عدالة التوزيع من القواعد التالية:

أ- قاعدة المساواة: تتمثل بمنح المكافآت على أساس المساهمة فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكثر من العامل الذي يعمل بدوام جزئي.

ب- قاعدة النوعية: وتعني أن كل العاملين يجب أن يتساووا بغرض الحصول على المكافآت بغض النظر عن خصائصهم الفردية.

ج- قاعدة الحاجة: ويقصد بها تقديم الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى.

(1) - راتب السعود وسوزان سلطان: مرجع سابق، ص، 202.

(2) - صابرين نمر أبو جاسر: مرجع سابق، ص، 40.

(3) - محمد ناصر راشد أبو سمعان: مرجع سابق، ص، 20.

وتتضمن عدالة التوزيع جانب مادي يتضمن حجم ومضمون ما يحصل عليه العاملين من مكافآت وجانب اجتماعي يعبر عن الكيفية التي يتعامل بها متخذ القرار مع العاملين عند منحهم المكافآت. (1)

2- عدالة الإجراءات Procedural Justice: عبارة عن مدى إدراك الفرد أو العامل لعدالة الإجراءات التي تستخدم في تحديد المخرجات وهي عبارة عن تصور ذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد في المؤسسة (2) تهتم بالأساليب والآليات المستخدمة لتحديد النتائج أو المخرجات وتمثل إدراك العاملين لعدالة العمليات المستخدمة في صنع قرارات تخصيص موارد المؤسسة. (3)

ويعتبر النموذج الذي قدمه Levent hal 1980 الركيزة الأساسية للكثير من الدراسات التي درست مفهوم العدالة الإجرائية والذي يقوم على أساس وجود 6 قواعد للعدالة الإجرائية والمتمثلة في:

أ- **قاعدة الاستقامة والثبات:** ويقصد بالاستقامة تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء أو تمييز والثبات يقصد به تتبع تلك القرارات نفس الإجراءات كلما تم اتخاذها.

ب- **قاعدة عدم التمييز:** والتي تستوجب وجود قواعد وتعليمات تمنع الأهواء الشخصية لمتخذ القرار من التأثير على قراراته في كل مراحلها.

ج- **قاعدة الدقة:** وتتضمن صنع واتخاذ القرار بناءً على معلومات كافية ودقيقة وأن يتخذ القرار من قبل شخص مؤهل وله صلاحية اتخاذه.

د- **قاعدة قابلية التصحيح:** إن الشخص المتأثر بالقرار يجب أن يحظى بفرصة تعديله وتغييره إن كان غير راض عنه في مرحلة من مراحل اتخاذ القرار، ولذلك وجب على المنظمة إيجاد قوانين وأنظمة تكفل للأفراد والعاملين حق الطعن في القرارات المتخذة بحقهم.

(1) - نماء جواد العبيدي: مرجع سبق، ص، 81.

(2) - راتب السعود وسوزان سلطان: مرجع سابق، ص، 202.

(3) - فطيمة الزهرة عيسات وأحمد جميل: العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، العدد 07، 2016، ص، 308.

هـ - قاعدة التمثيل: ويقصد بها منح العاملين في المؤسسة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات التي ينجم عنها توزيع المخرجات على العاملين بحيث تعكس المشاركة اهتمامات ومخاوف العاملين المتأثرين بالقرارات.

و- قاعدة الأخلاق: وتعكس ضرورة تطابق القرارات في المؤسسة مع القيم الأخلاقية للعاملين المتأثرين بتلك القرارات.⁽¹⁾

3- العدالة التعاملية **Interactional Justice**: وهي مدى إحساس العامل أو الفرد داخل المؤسسة بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات.⁽²⁾

وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات وعدالة التعاملات تشير إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات وتتضمن جانبين:

- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.

- تقديم شرح مناسب للأفراد بشأن القرارات التي يتأثرون بها.⁽³⁾

ويمكن تحديد إدراك العاملين لعدالة التعاملات من خلال أربعة عوامل كالتالي:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

- مدى إخلاص صاحب السلطة وامتدذ القرار وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.

- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.

- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.

(1)- بندر كريم أبو تايه: مرجع سابق، ص، 152.

(2)- راتب السعود وسوزان سلطان: مرجع سابق، ص، 202.

(3)- صابرين نمر أبو جاسر: مرجع سابق، ص، 15.

وتتضمن عدالة التعاملات جانبين هما:

أ- **عدالة العلاقات الشخصية:** وتتحدد بطريقة المعاملة العادلة من قبل الرؤساء اتجاه الأفراد.

ب- **عدالة المعلومات:** تتضمن تقديم شرح مناسب للقرارات والإجراءات للأفراد الذين يتأثرون بها.⁽¹⁾

إن العدالة التفاعلية تشير إلى تصورات العاملين بشأن المعاملة التي يتلقونها خلال تطبيق الإجراءات التنظيمية تركز على مفاهيم العدالة والاحترام بين المصدر والمتلقي من خلال عملية الاتصال.⁽²⁾

إن عدالة التعاملات تمثل مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات مع مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات، حيث يلاحظ وجود ارتباط مع عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع فهي ليست منفصلة بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض.⁽³⁾

رابعاً: مجالات تطبيق العدالة التنظيمية:

إن المنتبغ لموضوع العدالة التنظيمية قادر على فهم طبيعة العلاقة بين الممارسات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة ومستوى شعور العاملين بالعدالة والمساواة والإنصاف، فنجاح المنظمة مرتبط بشكل كبير بضمان العدالة والمساواة في تطبيق الإجراءات والقوانين وقد تعددت مجالات تطبيق العدالة التنظيمية سوف نبرزها فيما يلي:

1- نظام الأجور والتعويضات:

إن المفهوم الرأسمالي للأجور يربط الأجر بالإنتاج والأداء معا، ويؤكد هذا الربط العديد من النظريات الهامة أبرزها نظرية الإنصاف أو العدالة الاجتماعية في العمل، فالأجر بحسب هذه النظرية

(1) - محمد ناصر راشد أبو سمعان: مرجع سابق، ص، 24.

(2) - فطيمة الزهرة عيسات و أحمد جميل: مرجع سابق، ص، 308.

(3) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص، 309.

يكون منصفاً عندما يساوي معدل مخرجاته إلى مدخلات الفرد مع معدل مخرجات إلى مدخلات الآخرين من الأفراد الذين هم موضع مقارنة بالنسبة إليه.

أمّا المفهوم الاشتراكي للأجور قد ركز على عدالة الأجر عند الربط بينه وبين الإنتاج وعلى توزيع الأجور بين المواطنين لقاء مساهماتهم في الإنتاج الوطني، أو الدخل القومي.⁽¹⁾

إن رسم سياسة عادلة للأجور والتعويضات يساعد التوصيف في تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل المؤسسة، وما تتطلبه من مهارات وقدرات وخبرة خاصة ومسؤوليات مما يسمح بوضع سياسة عادلة للأجور، بحيث يزداد الأجر كلما زادت الأهمية النسبية للوظيفة وقيمتها، كما يسمح التوصيف بوضع سلم دقيق وشفاف للتعويضات المختلفة.⁽²⁾

ويقيم العامل مدى عدالة الرواتب والأجور من خلال ما يتقاضاه من تعويضات وما يبذله من جهد وما لديه من مهارات وقدرات ومقارنتها بعدة طرق:

- ما يعتقد أنه حول ما يتقاضاه عاملون آخرون بالمنظمة، يقومون بنفس العمل أو أعمال مشابهة.
- ما يتقاضى أشخاص آخرون سيشغلون وظائف مختلفة في نفس المؤسسة ولكن من نفس المستوى.
- ما يعتقد أنه حول ما يتقاضاه عاملون يقومون بأعمال مشابهة في مؤسسات أخرى، وتتوقف نتائج المقارنة بشأن المساواة والعدالة على المعيار الذي يتخذه أساساً للمقارنة.

ينفق أغلب الناس في الرأي على أن الأجور والتعويضات، يجب أن تكون عادلة فيجب بقدر الإمكان تحقيق العدالة في الأجور، كما يجب اتخاذ الخطوات نحو تصحيح حالات عدم المساواة والتي توجد نوعان من التحيز والتمييز ضد أصحاب العمل والعامل والنقابات والأفراد.⁽³⁾

2- الترقية: تتطوي الترقية على تغيير تكليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم، ولكي تعطي برامج وخطط الترقية النتائج المرجوة منها، يجب الاعتماد على أسس ومعايير

(1) - حسين إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، الدار العربية للنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2002، ص، ص، 296، 297.

(2) - علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص، 65.

(3) - حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص، 303.

عادلة وموضوعية حتى يتحاشى صاحب العمل الصعوبة التي يقابلها في تقييم الأداء والمشاكل التي يواجهها في إقناع الأفراد بدقة وعدالة وموضوعية قرار الترقية.⁽¹⁾

إن عدالة نظم الترقية تتطلب إشراك جميع العاملين فيها وهذا يكون من خلال وضع خطط على شكل خرائط الترقية توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.⁽²⁾

إن توفير فرص متكافئة للترقية ليس بالأمر السهل على المنظمة ويرجع ذلك لعدم تساوي الفرص المتاحة أمام الموظفين، فبعض العاملين قد تتاح لهم فرص تنمية قدراتهم أو فرص المشاركة في برامج تطويرية سواء داخل المؤسسة أو خارجها وبالتالي تتولد لديهم فرص الارتقاء في السلم الوظيفي أكثر من غيرهم، هذا ما يولد لديهم الشعور بعدم العدالة لذلك يجب إتباع طرق موضوعية والابتعاد عن المحاباة والتمييز في توفير فرص الترقية.⁽³⁾

3- النظام التأديبي: النظام عبارة عن مجموعة من الإجراءات تتخذ وتطبق داخل المؤسسة من أجل الحفاظ على النظام والحقوق في مكان العمل داخل المؤسسة من جهة ومن أجل ضبط سير العمل من جهة أخرى، إن النظام التأديبي يعمل على توجيه سلوك وتصرف الموظف أثناء الدوام الرسمي في الاتجاه المرغوب بما يخدم مصلحة المؤسسة ومصلحة المنتمين إليها.

وعلى هذا فإن المؤسسة تتخذ من النظام التأديبي وسيلة لتعديل سلوك الفرد وتوجيهه نحو الأفضل والابتعاد عن السلوك السلبي، ومن الطبيعي أن لا تضمن المؤسسة في كافة الأحوال سلامة القرارات التأديبية، لذلك وضمنا للموضوعية والعدالة بشكل أكثر يجب على المنظمة فتح باب التظلم أمام الأفراد الذين وقعت عليهم العقوبة عندما يشعرون بعدم عدالة القرار التأديبي أو وجود أي تحيز.⁽⁴⁾

والتظلم التأديبي عبارة عن شكوى أو طلب يُقدم من طرف الموظف الذي صدر في حقه القرار التأديبي إلى الجهات المختصة بالنظر في هذا التظلم، من أجل إعادة النظر في القرار ومراجعته إما

(1) - صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، د ط، مصر، 2003، ص، 63.

(2) - المرجع نفسه، ص، 63.

(3) - سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2015، ص، 127.

(4) - عمرو وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص، 622.

بسحبه أو إلغائه أو تعديله، ويُشترط في النظام التأديبي تسبب القرار التأديبي ويعني ذلك اشتماله على البيانات الضرورية مثل الوقائع والأسباب الموجبة للعقوبة، التي بُني عليها القرار التأديبي دون إبهام أو غموض، ويعد تسبب القرار التأديبي من الضمانات الهامة التي تضمن عدالة العقوبة التأديبية فهو على غرار أنه يحفظ المصلحة العامة من خلال تأديب الموظف الذي يخل بواجباته داخل المؤسسة، فإنّه يحقق المصلحة الخاصة للموظف الذي وقعت عليه العقوبة من حيث ضمان عدالة العقوبة المسلطة عليه وحمايته من تعسف التأديب وجورها.⁽¹⁾

4- تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية ضرورية لأي مؤسسة تسعى للتطور والتميز في الأداء، ويترتب عن عملية تقييم الأداء قرارات كثيرة داخل المؤسسة مثل تثبيت العاملين في العمل أو استحقاقهم للترقية أو تنزيل درجاتهم، فالعمال عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات تنظيمية لا بد للتنظيم من التحقق من قدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم وذلك من خلال عملية تقييم الأداء⁽²⁾، "وهو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه"، يهدف إلى تقييم منجزات وأعمال الأفراد داخل المؤسسة عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة له بطريقة موضوعية، تهدف أنظمة تقييم الأداء إلى العدالة والموضوعية والدقة في تحديد المكافآت والأفراد الممكن ترفيتهم ويتطلب تحقيق ذلك تجديد أسس ومعايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ويشترط أن تكون هذه المعايير واضحة كماً ونوعاً في أذهان كلا الطرفين سواء مشرفين أو عمال، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن أسباب فشل الكثير من أنظمة تقييم الأداء يعود لعدم تحديد أهدافها مسبقاً أو عدم الدقة والوضوح، كما أنّ التحيز الشخصي يعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل عملية التقييم إذ بتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو الطبقة الاجتماعية، هذا ما يولد لدى العمال الشعور بعدم العدالة، لذلك يجب إتباع طرق أكثر عدالة وإنصافاً أثناء القيم بعملية التقييم.⁽³⁾

(1) - منير نوري: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015، ص، ص، 157، 159.

(2) - محمد قاسم القيروتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص، 187.

(3) - منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2016، ص، ص، 338، 340، 360.

5- التدريب:

إن عملية التدريب تعتبر بمثابة الخيار الأفضل لرفع كفاءة الأفراد وتحسين أدائهم، إذ يعرف التدريب بأنه مجموعة من العمليات والتقنيات التي من خلالها، التي من خلالها يتمكن الفرد من تحسين معارفه وتطوير قدراته والاستغلال الأمثل لطاقاته بغرض تحقيق أهداف المؤسسة من جهة والأهداف الشخصية من جهة أخرى.⁽¹⁾

وتختلف الحاجات التدريبية التي يمكن العمل عليها أو تطبيقها على كل فرد أو عامل، ويرجع ذلك إلى اختلاف المهام والأدوار التي يؤديها الأفراد لاختلافهم في مستوى المهارات والمعارف.⁽²⁾

وبما أن الأفراد داخل المؤسسة يختلفون في المهام والأدوار والاحتياجات وفي مستوى المهارات والمعارف والخبرات، يجب على القائمين على عملية التدريب إخضاع الأفراد إلى دورات تدريبية تتناسب واحتياجاتهم مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية لكل فرد على حدى من أجل الرفع من كفاءاتهم وتحسين مدخلاتهم ومخرجاتهم، وبهذا يمكن القول بعدالة التدريب وعدم اقتصارها على فئة معينة على حساب فئة أخرى، هذا ما يؤدي إلى زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.⁽³⁾

خامساً: أشكال العدالة التنظيمية

تعددت وتنوعت أشكال العدالة التنظيمية التي كانت ومازالت الشغل الشاغل للعنصر البشري الذي يتطلع دائماً للحصول عليها والإحساس بها وبكيفية تطبيقها، ومن أشكال العدالة التنظيمية ما يلي:

1- العدالة الداخلية: أي عدالة أجر الوظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى في المؤسسة، تستطيع المؤسسة تحقيقها عن طريق الإنجاز الجيد لكل من تحليل الوظائف وتقييمها، حيث أن الأعمال أو الوظائف التي ستكون لها قيمة أعلى سوف يدفع لها أجر أعلى، ولا بد من التذكير هنا أن العدالة الداخلية في الأجور تعتبر من أهم مصادر نظام الأجور والاستقرار في المؤسسة. وإذا كان الموظف يهتم كثيراً

⁽¹⁾ - محمد حسن زويلف: إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، دار مجد للطباعة والنشر، ط1، 1994، ص، 180.

⁽²⁾ - محمد بن سلمان البدراني: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، السعودية، 2010، ص، 53.

⁽³⁾ - عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)، المنظمة العربية للإدارة للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2006، ص، 165.

بضرورة عدم تدني مستوى أجره عن مستوى أجر زميله الذي يعمل في مؤسسة أخرى مماثلة فإنه سيمتعض تماماً إذا اكتشف انحراف فئات الأجور داخل المؤسسة التي يعمل فيها عن مستوى العدالة السائدة، إذ أن تفاوت الأجور للوظائف المماثلة داخل المؤسسة معناه من وجهة نظر العاملين تفاوت في مراكزهم الاجتماعية التي ينتضمون فيها، ومعناه أيضاً انهيار مقاييس العدالة والمساواة في المنظمة.⁽¹⁾

2- العدالة الخارجية: فيما يخص العدالة الخارجية بشأن تحقيقها فإنه بعد تحديد العدالة الداخلية تبدأ إدارة الموارد البشرية في جمع البيانات عن مستويات الأجور التي تدفعها المؤسسات المماثلة في سوق العمل، فقد أثبتت التجارب أن تباين أو تفاوت معدلات الأجور المعتمدة في المؤسسات المماثلة و لنفس الوظائف والأعمال تكون مصدراً دائماً للجدل والنقاش والمعارضة داخل المؤسسة، وبالتالي التأثير في مستوى كفاءة أداؤها، وتبرز هذه الحالة بشكل واضح في المنظمات المثيلة و لنفس الوظائف، حيث نجد أن العدالة الخارجية تركز على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة.⁽²⁾

3- العدالة الفردية: وتعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة و داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذه العدالة بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز التعويضي للمؤسسة الواحدة.

إن تعدد أشكال العدالة التنظيمية وتنوعها يعد محاولة لتفسير كيفية تقييم المؤسسة لجهود الأفراد العاملين بها، ومدى فهم وإدراك المورد البشري بطريقة عمل المؤسسة، هذه الأخيرة تفرض نوعاً من التعامل مع عمالها، وذلك من خلال مختلف الوظائف التي يشغلونها.⁽³⁾

سادساً: طرق المحافظة على العدالة التنظيمية

إن تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة ليس بالأمر السهل على المدراء، ويرجع ذلك إلى اختلاف الوظائف التي يشغلها العمال أو إلى الفروق الفردية بينهم، وفي حالة تحقيق العدالة التنظيمية

(1) - عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2006، ص، 176.

(2) - المرجع نفسه، ص، 176.

(3) - حسين إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص، 307.

على المدير أن يسعى جاهداً من أجل الحفاظ عليها، وقد ارتأينا عدة طرق للمحافظة على العدالة التنظيمية نردها فيما يلي:

- المعاملة العادلة بين جميع الأفراد أو الموظفين داخل المنظمة دون استثناء، إذ يجب على المدراء توخي العدالة في التعامل مع الموظفين وعدم التفريق بينهم في التعامل مع المواقف وأن هذا مبدأ عام يتخذه جميع أطراف العمل داخل المنظمة وعدم اللجوء إلى المقارنة والمفاضلة بين الموظفين.

- تحقيق العدالة في توزيع كل من الوظائف والواجبات بين العاملين داخل المنظمة، إضافة إلى المعاملة العادلة في القضايا المتعلقة سواء بالمكافآت أو النظام التأديبي المطبق على العاملين بالمؤسسة.

- العدالة في الرواتب والأجور والحوافز وفي تقييم الأداء وإعطاء العمال جميع الحقوق كاملة دون تمييز بينهم.⁽¹⁾

- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية بإعطاء الحق للأفراد ومنحهم الفرصة للمشاركة بحرية في عملية صنع واتخاذ القرارات سواء المتعلقة بالمؤسسة أو بطريقة العمل، هذا ما يزيد شعورهم بالعدالة، إضافة إلى تحسين نوعية الإشراف حيث أنه كلما كانت العلاقة بين المشرف والأفراد أو الموظفين جيدة يسودها الاحترام المتبادل بين الطرفين، كت تحقيق المصالح المتبادلة، كلما زاد الشعور بمستوى العدالة التنظيمية بينهما.

- ضرورة تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الأفراد، واهتماماتهم فكلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من وراء العمل الذي يقوم به، كلما زاد شعوره بالعدالة، وكلما تحقق التوافق بين أفراد يشغلون نفس الوظيفة، فإن هذا يدفع الفرد بالشعور بالارتياح والطمأنينة لأنه تأكد أن من يقوم ببذل نفس الجهد الذي يقوم به سيحصل على نفس ما يحصل عليه من مزايا وتحفيزات ومن اهتمامات.⁽²⁾

(1) - بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص، 254.

(2) - راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2004، ص، 181.

سابعاً: نظريات العدالة التنظيمية

1- النظريات الكلاسيكية:

أ- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

تعتبر نظرية الإدارة العلمية لصاحبها فريدريك تايلور كمدخل للإدارة، وذلك من خلال كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" حيث اهتم فيه بمشاكل التنظيم والإنتاج، إذ يرى أن العلاقة بين المنظمة والعاملين علاقة تعاقدية وأن في الإدارة كل الصلاحيات في وضع القوانين والقواعد التي تعود بالريح على المنظمة وما على الفرد إلا تنفيذها.⁽¹⁾

وقد قدم "تايلور" في هذه النظرية مفهوم "الحركة والزمن" والذي يهدف من خلاله إلى تحليل الوظائف إلى مكوناتها لتعرف على الحركات التي يقوم بها الفرد من أجل تحليل الوظائف إلى مكوناتها للتعرف على الحركات التي يقوم بها الفرد من أجل تحديد زمن إنجاز الأعمال، وتنقسم إلى نوعان:

أ- حركات غير ضرورية: وهي الحركات الزائدة والتي يقوم بها العامل والتي تقلل من إنتاجيته وأدائه وعند تحديد تلك الحركات يتم تقليلها إلى أقصى حد ممكن، فغالبا ما يتم تصميم مكان العمل، بحيث لا يحتاج العامل إلى التنقل ومن تم اختصار هذا الوقت والتخلص أيضا من الحركات الزائدة.

ب- حركات ضرورية: تمثل مختلف الأنشطة أو الحركات التي لا بد من القيام بها لأداء الوظيفة، وفي الغالب ما يتم تدريب العامل على أداء تلك الحركات الضرورية، وفي ضوء تحليل الوظيفة السابقة يتم إعداد بطاقة وصف الوظيفة، وهذا ما يناسب المنظمات الحديثة لأن ما سبق يمثل الأساس الذي يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ العديد من القرارات التنظيمية ذات الصلة الوثيقة للعدالة التنظيمية⁽²⁾، وبالأخص في المجالات التالية:

- تصميم ظروف عمل مناسبة وصحية بالنسبة للعامل (تهوية مناسبة، توفير الإضاءة) بالإضافة إلى تصميم الوظائف.

(1) - محمد حسن محمد الحمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 2008، ص، 22.

(2) - عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص، 68.

- تصميم أنظمة الاختيار والتعيين والترقية بشكل عادل.
 - تصميم نظم التدريب وتطوير المستقبل الوظيفي للعمال.
 - تصميم برامج تنمية القيادات الإدارية مع تصميم نظام الحوافز وربط أجور العاملين بالإنتاج.⁽¹⁾
 - وقد حدّد "تايلور" في نظريته مجموعة من الوظائف الحديثة للمديرين:
 - ضرورة قيام فلسفة الإدارة العلمية الحديثة على أسس علمية متطورة.
 - إحلال الطرق العلمية في تحديد عناصر العمل بدلا من الطرق التقليدية.
 - ضرورة تعاون الإدارة مع العمال على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.
 - تحقيق العدل والمساواة عند تحديد عناصر المسؤولية بين المديرين والعمال في المنظمة.⁽²⁾
- وتمثل هذه النظرية بداية التفكير في تحقيق العدالة التنظيمية، إذ هدف "تايلور" من خلال دراسته إلى تحويل المصالح المتعارضة بين أصحاب العمل والعاملين إلى مصالح مشتركة، وذلك عن طريق البحث في كيفية زيادة إنتاجية العاملين هذا ما يؤدي إلى تحقيق زيادة في الإنتاج والأرباح وربط مصلحة العامل بمصلحة العمل.
- وقد لاحظ "تايلور" من خلال تجاربه أن العمال لا يبذلون أقصى جهودهم أثناء العمل، هذا ما أدى إلى زيادة نسبة إلتلاف في الإنتاج ما نتج عنه انخفاض إنتاجية العاملين وتدهور أرباح المنظمة، وهذا هو الدافع الأساسي لإحساس العاملين بعدم العدالة التنظيمية، ومن هنا يجب على إدارة المؤسسة العمل على تحقيق العدالة داخل العمل، وجعل العمال يدركون وجودها، وهذا ما يدفعهم للشعور بالارتياح النفسي والتركيز على العمل مما يؤدي إلى تحسين وزيادة الإنتاجية.⁽³⁾

(1) - عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص، 68.

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2003، ص، 85.

(3) - عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص، 66.

ب- نظرية التنظيم الإداري "لهنري فايول"

لقد قام "هنري فايول" بتحديد مجموعة من الوظائف الأساسية للمدير والتي تشمل وظائف التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، كما قام أيضا بتحديد مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي تهدف بالنسبة للمدير أو المسير للحصول على أفضل الخصائص والصفات التي يمكن أن يتميز بها الأفراد داخل التنظيم، كما أن الدراسة التي قام بها "فايول" تعكس على أن الإدارة توفر المساواة بين الأفراد في التنظيم، والعدالة فيما بينهم، مما يؤدي إلى شعور العمال بالانسجام وهذا يشكل قوة كبيرة للمؤسسة وقد قام "فايول" بتحديد علاقة مبادئ الإدارة بأنواع العدالة كما يلي:

1- المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع: تمثل المبادئ التي ترتبط بالمرجات، التي يحصل عليها الفرد داخل المؤسسة وتتضمن ما يلي:

تقسيم العمل: يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محدّدة، ويهدف هذا التقسيم إلى زيادة كفاءة العاملين، وهذا يؤثر على إنتاجيته، وبالتالي يؤدي إلى التأثير في مخرجاته الوظيفية.

الأجر المناسب: على السلطة أخذ العديد من الاعتبارات عند تحديد الأجر المناسب، ومنها أسعار السلع والخدمات، وكذلك مستوى الأرباح التي تحققها المنظمة، وبصفة عامة فإن الفرد لابد أن يشعر بأن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله، والإدارة هي التي تحدد درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.⁽¹⁾

الترتيب: لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق، يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة.⁽²⁾

2- المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات: تمثل المبادئ المرتبطة بتحديد الإدارات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

(1) - عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص، 69.

(2) - المرجع نفسه، ص، 69.

وحدة الهدف: المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدّد وواضح.

المساواة: كل العاملين يجب أن تطبق عليهم نفس اللوائح والقوانين بشكل عادل، وعدم الالتزام بهذا المبدأ يؤدي إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.

السلطة والمسؤولية: السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين والسلطة ترتبط بالمسؤولية، وهذه الأخيرة هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة وبالتالي من يحصل على سلطة يجب عليه تحمل المسؤولية.

تسلسل السلطة: توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه وغالبا ما تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

المركزية: تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد.

الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية: تعمل المنظمة على الحفاظ على العمال المتميزين وتبرز أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقلص التنظيمي واتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة.⁽¹⁾

3- المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات: وتمثل المبادئ المرتبطة بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن ما يلي:

وحدة الأمر: يجب أن يتلقى المرؤوسين أوامرهم من مدير واحد فقط، وبشكل عام يعد وجود مدير واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر، وإصدارها من جهات متعدّدة، وبما يربك العمل ويثير الفوضى في المؤسسة.

روح المبادرة: يجب أن يسمح للعاملين التعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات، والمدير القادر على إتاحة مثل هذه الفرصة لمرؤوسيه أفضل بكثير من المدير غير القادر على ذلك، وبالتالي لا بد من خلق جو للمبادرة والمبادرة سعياً لتطوير المؤسسة وتحسين أداء العاملين فيها.⁽²⁾

(1) - عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص، 69.

(2) - سعد علي العنزلي: نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، ط1، العراق، 2016، ص، ص، 86، 87.

التأديب: المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن توحد جهود العاملين، كما أن وضع العقوبات وتطبيقها أمراً ضرورياً ضد الأشخاص الذين لا يلتزمون بما شرط أن تطبق على الجميع دون تفرقه.

المصلحة العامة: الأولوية للصالح العام وليس الفردي، ويمثل هذا المبدأ ركناً أساسياً من أركان العدالة التنظيمية.

روح الفريق: يجب على الإدارة أن تنمي روح الفريق بين العاملين كما هو الحال بالنسبة للتدخلات المحتملة بين أنواع العدالة، فإن المبادئ السابقة يمكن أن يمتد تأثير البعض منها إلى أكثر من نوع من أنواع العدالة، ويبدو هذا جلياً بالنسبة لمبادئ المصلحة العامة ووحدة الأمر والتأديب، حيث أن تأثيرهم يمتد لكل نوع من أنواع العدالة.

إن الهدف الأساسي "لفايول" في تحديده لمجموعة المبادئ الإدارية هو تطوير العدالة التنظيمية، وجعل العاملين يحسون بها ويدركونها وذلك لضمان ولائهم واستمرارهم في عملهم.⁽¹⁾

2- النظريات النيو كلاسيكية

1- مدرسة العلاقات الإنسانية "لانتون مايو"

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية، حيث ركزت هذه النظرية على عدّة جوانب متعلقة بالعاملين منها الجوانب النفسية والاجتماعية، عكس النظريات الكلاسيكية التي اهتمت بالجانب المادي، وأهملت جوانب أخرى، وقد اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالجوانب النفسية والاجتماعية داخل المنظمة، والتي جاءت بأفكار جديدة وهي أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الآخرين بل يتفاعل معهم ويؤثر فيهم ويتأثر بهم من حيث الاتجاهات، القيم، المعتقدات، وقد أكدت هذه المدرسة على أهمية التنظيم غير الرسمي وعبر عنه بالقيم والسلوك التي تجاهلتها القواعد الرسمية، كما حاولت هذه المدرسة توحيد أهداف المنظمة والفرد من خلال منح الإدارة لهم حرية اتخاذ القرارات وتفويض السلطة للعاملين وذلك من أجل تحفيزهم للعمل وزيادة الدافعية للعمل لديهم.⁽²⁾

(1) - عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص، 76.

(2) - خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، د س، ص، 68.

وقد قام "إلتون مايو" بانتقاد نظرية الإدارة العلمية لتايلور وذلك من خلال تركيزه على ثلاثة مسلمات أساسية هي:

- الحوافز المادية لا تعد العامل الوحيد في التأثير على الفرد العامل، وعلى مستوى إنتاجيته أيضا.
- الأفراد العاملون لا يواجهون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد، وإنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية، لا تحددها إطارات العمل الرسمية.
- للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد فيما بينهم الأثر الكبير في تحقيق الكفاءة والفعالية، إذ أن التخصص الوظيفي الدقيق في العمل لا يحقق بالضرورة الكفاءة في الأداء.

"وأنّ الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل" وهذا هو الافتراض الرئيسي التي قامت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث يمثل هذا الافتراض نقطة تحول أساسية في مفهوم العدالة التنظيمية، وقد قام "إلتون مايو" وزملائه بمجموعة من التجارب، استنتجوا من خلالها وجود متغيرين رئيسيين أثرا على العاملين هما:

أ- **العمل الجماعي:** والذي ينمي بينهم العلاقات الاجتماعية، والتي تساهم بشكل مباشر في زيادة الإنتاجية.

ب- **نمط الإشراف:** وهو نمط الإشراف التعاوني الذي يحسس الأفراد بأهميتهم، من خلال استشارتهم في كثير من الأمور المتعلقة بالعمل.⁽¹⁾

وتتمثل الإضافة الحقيقية التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم تطوير مفهوم العدالة التنظيمية من خلال التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية، فبدلاً من أن يكون الفرد متلقياً للعدالة التنظيمية كما تتصورها له إدارة المنظمة، يجب عليه هو من يقوم بتحديد العدالة، من خلال الرأي الجماعي، والمشاركة في اتخاذ العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة، فقد أصبحت مسؤوليته خلق نظام العدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره ليست مسؤولية الإدارة فقط، بل أصبحت مسؤولية مشتركة بين المؤسسة والعاملين.⁽²⁾

(1) - خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص، 68.

(2) - عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص، 76.

وقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية وجود جماعات العمل، والاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد، وأن مكان العمل هو مصدر إحساس الفرد بوجود عدالة من عدمها، في إطار التنظيم غير الرسمي وإهمالها وتجاهلها للتنظيم الرسمي وبمبادئه.

2- نظرية الفلسفة الإدارية "دوغلاس ماكريغور":

تنسب نظرية الفلسفة الإدارية إلى "دوغلاس ماكريغور" الذي ينطلق من فكرة أساسية أنه لا توجد نظرية كاملة وشاملة حول التسيير وإدارة الأفراد، لأنه لا توجد نظرية استطاعت أن تكشف طاقة كاملة للموارد البشرية داخل المنظمة، كما جاء بنظريتين أسماهما "X" و"Y" حول الطبيعة البشرية وتقوم على مجموعة من الافتراضات.⁽¹⁾

أ- افتراضات النظرية X:

- الإنسان كسول بطبعه ويتصف بكراهية اتجاه العمل.
 - يحاول الأفراد عادة تجنب تحمل المسؤولية ويفضلون تلقي التوجيه من أشخاص آخرين.
 - يعتبر العقاب أو التأديب أو التمديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل.
 - يعتبر الأجر والمكافآت والمزايا المادية بصفة عامة أهم الحوافز التي تدفع الإنسان للعمل.
- تؤكد هذه النظرية على أن التنظيم الرسمي لوحده لا يحقق الأهداف المطلوبة، كما تؤكد أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد والعقاب تشكل خطراً على إشباع حاجات ورغبات الأفراد، وبالتالي لا تحقق حافزاً نحو الأداء الأفضل.⁽²⁾

ب- افتراضات النظرية Y:

- الأفراد العاملين لا يكرهون العمل بل يرغبون فيه.
- إشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار والعمل الجماعي.

(1) - محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005، ص، 366.

(2) - حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009، ص، 28.

- الإدارة ليست من تجعل الأفراد يتحملون المسؤولية وتوجيههم نحو أهدافهم، بل إن الشعور والرغبة في تحمل المسؤولية مغروسة في نفوس العاملين.

إذ تقتصر مهمة الإدارة على دعمهم على تطوير واكتشاف تلك الصفات.⁽¹⁾

من خلال ما سبق يتضح أن "ماغريغور" في نظريته "X" و "Y" قد ركز على نظرية "Y" وتطبيقها في مجال الإدارة، على اعتبار أن العامل طموح ويحب العمل، ويسعى لتحمل المسؤولية، وذلك قصد المرونة والمشاركة في اتخاذ القرارات لإتاحة الفرصة أمام العامل من أجل الإبداع والابتكار، وذلك نتيجة تركيزها على العدالة التنظيمية التي تسمح للفرد بالالتزام بما يُطلب وبقدم له من طرف الإدارة، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الولاء للمنظمة والرغبة بالاستمرار بالعمل فيها.⁽²⁾

3- النظريات الحديثة:

1- نظرية العدالة لـ "سيتي آدمز":

تستند نظرية العدالة التي وضعها "سيتي آدمز" إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية لمعدل مدخلاته التي تشمل التعليم، الخبرة، الجهد والقدرة على العمل مع مخرجاته والتي تشمل الأجر، الأرباح، المكافآت والترقيات التي يحصل عليها، مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس الوظيفة، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة كانت النتيجة شعور الفرد بالرضا والولاء للمنظمة التي ينتمي إليها، أما إذا لم يتساوى المعدلان فإن النتيجة هي شعور الفرد بالظلم وعدم الرضا والتوتر، وبالطبع فإن الأفراد يرغبون في وجود توازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم، ومدخلات ومخرجات الأفراد الآخرين الذين هم في نفس المستوى، حتى يمكنهم الإقرار بوجود عدالة أم عدم وجودها داخل المنظمة.⁽³⁾

وقد بنى "آدمز" هذه النظرية على الفرضيتين التاليتين:

(1) - رامي جمال أندراوس وعادل معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين، دار الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص، 129.

(2) - رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، جامعة منتوري، د ط، الجزائر، 2006، ص، 63.

(3) - هيثم العاني: الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 2007، ص، 106.

- إن الأفراد دائماً ما يكونون 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.

- إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة أي أن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر ديناميكية من الاستجابات لظروف العدالة. حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي، حيث يمثل رد الفعل الأول في الغضب وذلك إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته، ورد الفعل الثاني فيتمثل في الشعور بالذنب وذلك إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة.⁽¹⁾

وشملت نظرية العدالة ثلاثة خطوات أساسية وتتمثل في:

أ- **التقييم:** الذي يتضمن قياس المدخلات المتمثلة في الجدارة والمهارة والجهد المبذول في العمل والمخرجات المتمثلة في الترقيّة، المكافآت، الاهتمام الذاتي.

ب- **المقارنة:** حيث يعمل الفرد على المقارنة بين المدخلات التي يقدمها والمخرجات التي يحصل عليها بخبرة من الموظفين الذين يعملون معه.

ج- **السلوك:** وهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الفرد أن هناك عدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا أدرك أنه ليس هناك عدالة فإنه يسعى إلى تحقيق التوازن بين النسبتين.⁽²⁾

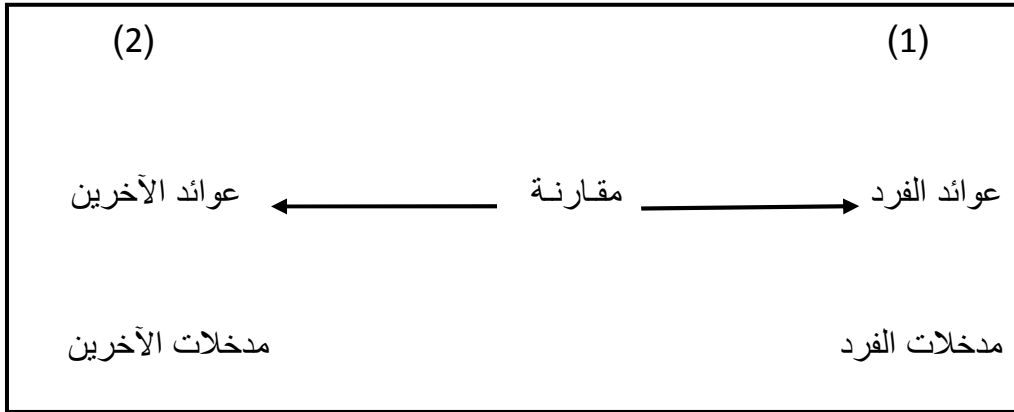
وحسب "آدمز" فإنه عندما يدرك العاملون داخل المنظمة بوجود العدالة فإنهم يعملون بحماس ودافعية من أجل الحفاظ على الموقف العادل، وفي المقابل إن إدراك العاملون داخل المنظمة بعدم توفر العدالة يخلق لديهم نوع من السلبية والتوتر، وحسب "آدمز" فإن عدم العدالة هي الصفة الغالبة في المؤسسة.⁽³⁾

(1) - عمر محمد ذرة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2008، ص، 69.

(2) - حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص، 308.

(3) - ماجدة العتيبة: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 2003، ص، 129.

الشكل (1): يوضح عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين المدخلات والمخرجات



المصدر: أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط7، مصر، 2002، ص 72.

4- نظرية النظم المفتوحة "لدانيال كاتز" و"روبرت كاهن"

تعتبر هذه النظرية نقطة تحول فكري في نظريات المنظمة، لأن الإنسان وليد البيئة التي يعيش فيها، ويتأثر بما حوله، فالمؤسسات أيضا تعتبر كيانا تتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر فيها، أي أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يتأثر إلى حد كبير بالمتغيرات البيئية.

وافترضت معظم نظريات الإدارة أن المؤسسات ما هي إلا نظم مفتوحة ، وفي ابط معاينة يقصد بالنظام المفتوح "مجموعة الاجزاء التي تعمل مع بعضها البعض، بشكل متكامل لتحقيق هدف معين"، ويتميز هذا النظام بالانفتاح على البيئة الخارجية، ويبقى في حالة تعايش مع المحيط الخارجي حتى يضمن الاستمرار، والسؤال المطروح في هذه الحالة هو: "ما طبيعة الارتباط المباشر بين النظم المفتوحة والعدالة التنظيمية؟".

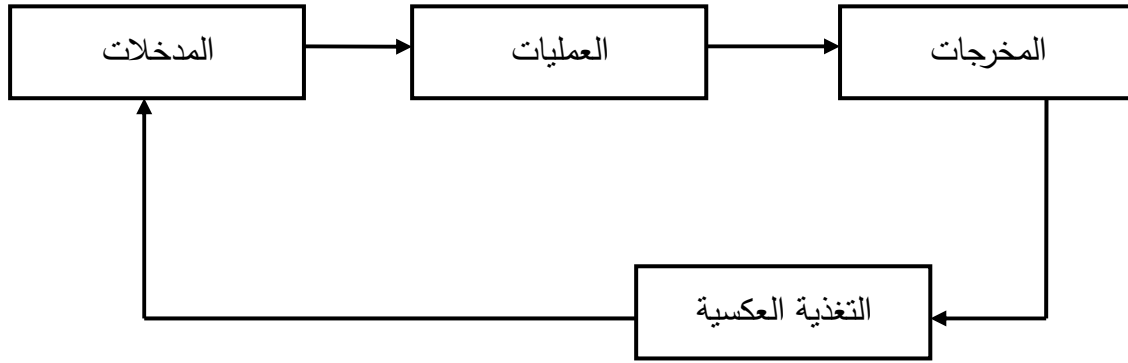
إن الإجابة على التساؤل تتحدد في ضوء إدراكنا لمجموعة خصائص النظم المفتوحة في علاقتها بالعدالة التنظيمية كما يلي:

أ- الوعي البيئي: تؤكد هذه الخاصية أن العدالة التنظيمية جزء من العدالة العامة السائدة في المجتمع، ومن الأمثلة الواضحة في تأثير البيئة الخارجية على العاملين وإحساسهم بالعدالة وهي مجموع قوانين العمل والعمال.

ب- التغذية العكسية: وهي تمثل ما تحصل عليه المنظمة من البيئة الخارجية وتساعد هذه العملية على تحقيق كل أنواع العدالة التنظيمية، خاصة عدالة الإجراءات، ومثال ذلك خوصصة الشركات وما تلاها من إجراءات تستدعي بالضرورة التعرف على أداء العاملين اتجاه هذه السياسات حتى تضمن الدولة سهولة تطبيق برامجها الإصلاحية.⁽¹⁾

والشكل التالي يوضح علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة بها:

الشكل رقم (2): يوضح مدى استجابة النظام للمتغيرات البيئية وقبولها المخرجات "التغذية العكسية".



المصدر: خليل محمد حسن الشماح: مرجع سابق، ص 84.

ج- خاصية الدورية: تمثل مخرجات نظام معين مدخلات لنظام آخر، وتؤكد هذه الخاصية أن النظام الكلي للعدالة يتحقق من مجموعة نظم عدالة فرعية.

د- حالة الاستقرار: من المؤكد أن الاستقرار الوظيفي يمثل أحد الأسس المهمة لشعور الأفراد بالعدالة، خاصة عدالة الإجراءات والخلاصة هي أن النظام لا بد أن يظل في حالة استقرار بالرغم من حاجته إلى استيراد المدخلات وتصدير المخرجات.

(1) - عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص، 78.

هـ- النمو والتوسع: تستدعي هذه الخاصية عملية هدم وذلك لأن كل عملية بناء يسبقها عملية هدم، وتظهر أهمية تحقيق العدالة التنظيمية خاصة في عملية الهدم مثال ذلك تبني تكنولوجيا جديدة يتطلب الاستغناء عن العمالة التقليدية.⁽¹⁾

وخاصة ما سبق نجد أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال رؤيات مختلفة للنظم الإدارية كل واحدة حسب وجهة نظرها ما تراه مناسباً، وكذلك تختلف من اختلاف وجهات نظر المديرين أيضاً، وبالرغم من أن كل من النظريات السابقة تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي بما يحقق أهداف ومصالح المؤسسات أو الأفراد، إلا أن الوسائل المستخدمة لتحقيق العدالة مختلفة ومتنوعة، وهذا يدل على أن للعدالة أوجه عديدة مختلفة ومتنوعة كلها مكملة لبعضها البعض.

3- نظرية التوقع لـ "فكتور فروم"

تعد نظرية التوقع التي قدمها "فكتور فروم" عام 1964 من التفسيرات الأكثر شمولاً للدافعية، تقوم على افتراض أساسي مؤداه أن: «دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعائد الذي يتلقاه أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذا العائد نتيجة للأداء الذي يمارسه»⁽²⁾

معنى أن هذه النظرية ترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاده أن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن هذا السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة ذات أهمية بالنسبة للفرد، وهذا يعني أن سلوك الفرد يتأكد بمستوى توقعاته كما يلي:

التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

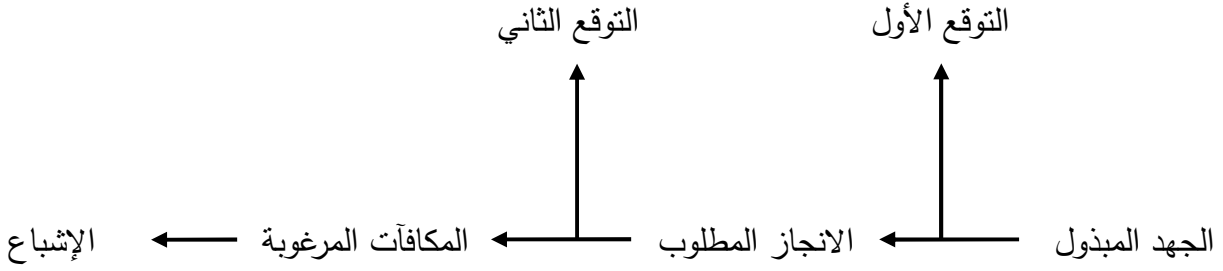
التوقع الثاني: أن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافآت المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجاته وبالتالي تحقق الرضا له.⁽³⁾

(1) - عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص، 78.

(2) - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص، 106.

(3) - جادة سامر بطرس: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص، 115.

الشكل رقم (3): يمثل نموذج التوقع



المصدر: محمد سليمان العميان: مرجع سابق، ص 293.

ووفقا لنظرية التوقع فإن ميل الفرد للتصرف بسلوك معين يتوقف على قوة الدفع أو الاحتمال بأن هذا السلوك سيتبعه تحقيق نواتج معينة.⁽¹⁾

درجة التوقع: وهي اعتقاد الفرد بوجود ارتباط إيجابي بين الجهد الذي يقوم به والأداء المحقق.⁽²⁾

درجة الوسيلة: وتشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأن الالتزام وسيلة للحصول على العوائد، أي اعتقاد الفرد بحصوله على عائد نتيجة هذا الالتزام.⁽³⁾

منفعة العوائد: وتشير إلى مدى منفعة العوائد للفرد، أي أن منفعة العوائد هي التي تجعل الفرد يدرك أن هذه العوائد هي التي تشبع حاجاته ورغباته.⁽⁴⁾

(1) - راوية حسن: مرجع سابق، ص، 133.

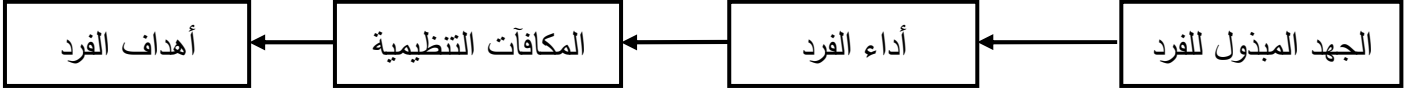
(2) - محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2005، ص، 96.

(3) - علي الشرقاوي: العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2002، ص، 118.

(4) - إبراهيم عباس الحلابي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تطبيقها، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2003، ص، 120.

ويوضح الشكل الشكل رقم (4) عناصر نظرية التوقع:

الشكل رقم (4): يوضح عناصر نظرية التوقع



المصدر: راوية حسن: مرجع سابق، ص 134.

فالفرد يبذل أقصى جهوده في العمل إذا أدرك أن هناك علاقة بين الجهد المبذول ومستوى الأداء المحقق وبين مستوى الأداء والمكافآت التي يتلقاها، وذلك بأن يتم تقييم الأداء الجيد بطريقة عادلة ومنصفة والتأكد من أن المكافآت يتم توزيعها بطريقة عادلة بين الأفراد العاملين وكلما كان توزيع المكافآت بطريقة عادلة ومنصفة زاد رضا العامل عن العمل.⁽¹⁾

(1) - راوية حسن: مرجع سابق، ص، 136.

خلاصة:

من خلال ما سبق نستنتج أن العدالة التنظيمية لها دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، لأن الأفراد يبحثون عن العدل والمساواة في العلاقات الاجتماعية، وتطبيقها يضمن لهم حقوقهم لأنها تعتبر من المبادئ الأساسية في إدارة المنظمة وأحد مقوماتها الرئيسية، لما لها من تأثير ايجابي على الروح المعنوية للأفراد، وغيابها له الكثير من الآثار السلبية على العامل بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، وعلى كل مؤسسة لكي تحقق العدل والمساواة عليها التركيز على أدق التفاصيل المتعلقة بالعدالة التنظيمية.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي ونظرياته

تمهيد

أولاً: خصائص الصراع التنظيمي

ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي

ثالثاً: أنواع وأشكال الصراع التنظيمي

رابعاً: مستويات الصراع التنظيمي

خامساً: الأبعاد الأساسية لعلاقات الصراع التنظيمي

سادساً: مراحل الصراع التنظيمي

سابعاً: الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع التنظيمي

ثامناً: آثار الصراع التنظيمي

تاسعاً: نظريات الصراع التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الصراع التنظيمي أحد أهم الظواهر الاجتماعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وهو أحد الإفرازات الناتجة عن التغيرات الدائمة التي تشهدها المؤسسات في العصر الحالي على جميع الصعد الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها، ويمثل الصراع في المنظمات أحد أهم قوى التغيير والذي إذ لم يتم إدارته بكفاءة وفعالية فإنه يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في المؤسسة قوامها التطور والإبداع.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى خصائص الصراع التنظيمي وأهم أسبابه ومستوياته، ثم الانتقال إلى الأبعاد الأساسية لعلاقات الصراع التنظيمي ومراحله، وأخيرا تناولنا آثار الصراع التنظيمي وهم نظرياته.

أولاً: خصائص الصراع التنظيمي

هناك عدة خصائص للصراع التنظيمي يمكن عرضها فيما يلي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).
- يعتبر التوتر بعداً أساسياً في الصراع، وهو ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الأضرار ببعضهم البعض، ويهدف طل طرف منهم إلى إعاقة أهداف أخرى، كما تفضل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.⁽¹⁾
- وقد حدد كل من "كاهن" و"بولدينغ" العديد من الخصائص التي تميز الصراع والتي تتمثل فيما يلي:

- أنه يتضمن موقف طرفين متصارعين أو أكثر.
- أنه يتضمن وعي وإدراك كل طرف للآخر.
- أنه يتضمن إلحاق الضرر بأحد الأطراف.
- أن نتائج الصراع لا تكون معلومة لأي طرف من أطراف النزاع إلا عند انتهائه.⁽²⁾

(1) - محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص، 366.

(2) - عبد القادر شخاب: دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص، 65.

ومن خلال ما تم عرضه نستنتج أن الصراع التنظيمي خصائص تميزه عن غيره باعتباره وضعاً مؤقتاً تشهده المؤسسات المختلفة.

ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي

تحدث التناقضات نتيجة أسباب متعددة، حيث تتنوع وتتعدد مصادر الصراعات التي تحدث داخل المؤسسة، أو يمكن القول بوجود بعض التباين بين الباحثين، عند تحديد هذه الأسباب وتحديد أهمية كل منها في التأثير على الصراع، وهناك عدد من الأسباب التي حظيت باهتمام الباحثين نذكر منها مايلي :

1- الأسباب التنظيمية للصراع

1-1- وجود موارد مشتركة محددة

فقد تنشأ الخلافات داخل المؤسسة نتيجة لأن كل إدارة من إدارات المؤسسة تحتاج إلى موارد معينة (بشرية أو مادية) ، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة، غير أن الوضع الأكثر شيوعاً هو قلة الموارد مقارنة باحتياجات كافة الإدارات وهو الأمر الذي يؤدي إلى تنافس مديرو الإدارات رغبة في استحواد كل منهم على النصيب الأكبر على هذه الموارد.⁽¹⁾

1-2- التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي

يحدث الصراع أيضاً حيثما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، ويحصل مثل هذا الصراع إما بصورة أفقية أو عمودية، أو بهما معا في الهيكل التنظيمي.

وينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في نفس المستوى، حينما يكون هنالك اختلاف بين الأهداف والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو بالوحدات التنظيمية بصورة أفقية، كما أن التباين في الهياكل التنظيمية وتقسيماتها الفرعية، وفي الأهداف الفرعية، وأساليب العمل والتوجهات الشخصية هي ذات أثر كبير في حدوث الصراعات الأفقية في المنظمة.

(1) - علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص، 502.

أمّا الصراع العمودي فيحصل بين الرؤساء والمرؤوسين، حينما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية.⁽¹⁾

وغالبا ما يقابل هذا النوع من الصراع بمحاولات عنيفة للضغط على السلوك، كما يحصل هذا الصراع عند التباين في الاهتمامات الشخصية لمختلف الأفراد العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة. ويتسم الصراع في هذا النوع، في الغالب بالتحدي والعنف، مما يستدعي من إدارة المؤسسة السعي بصورة جادة لمواجهته واتخاذ السبل الكفيلة بمعالجته.

1-3- الاختلاف والتباين في الأهداف

يعد الاختلاف أو التباين في الأهداف والقيم أحد المصادر الرئيسية للصراع، فكلما ازدادت حدّة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة كلما تعرضت المنظمة إلى بروز ظاهرة الصراع بدرجات احتمالية عالية، وقد يزداد الصراع التنافسي بين الأفراد أو الجماعات حسب مستوى درجة الولاء للجماعة أو القيم التي يؤمن بها.⁽²⁾

1-4- التحديد غير الواضح لاختصاصات كل وظيفة

حتى يعتبر التحديد غير الواضح لاختصاصات كل وظيفة من الأسباب بالشائعة التي يمكن أن ينشأ عنها الصراع، وذلك لأن التحديد غير الواضح لاختصاصات كل وظيفة يؤدي إلى التداخل غير الواضح لاختصاصات كل وظيفة، ويؤدي إلى التداخل بين اختصاصات الوظائف، مما يؤدي إلى نشأة الصراعات.⁽³⁾

(1) - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2009، ص، 298.

(2) - المرجع نفسه، ص، 298.

(3) - علاء الدين عبد الغني: مرجع سابق، ص، 504.

2- الأسباب الشخصية للصراع

2-1- الدور: وهو السلوك المتوقع من الفرد خلال فاعله مع الآخرين، فإذا كان السلوك الذي يقوم به بعيد عن توقعات الأفراد الآخرين فإن ذلك يولد صراع الدور، فيجب على الفرد أن يعرف دوره من جهة نظر الآخرين.⁽¹⁾

2-2- البحث عن النفوذ

يعتبر من أهم الظواهر السلبية التي تنتشر بين العمال أو الأفراد، فالبحث عن النفوذ والتقرب إلى القيادات العليا وربط علاقات معهم تمكنهم من تحقيق مصالحهم الشخصية ولو على حساب مصالح الآخرين واحتياجاتهم⁽²⁾، هذا ما يؤدي إلى خلق جو من التوتر والمشاحنات بينهم وهذا ما يؤدي إلى الصراع.

2-3- الخصائص والسمات الشخصية للأفراد

إن اختلاف الأفراد في بعض الصفات والخصائص الشخصية يعتبر مصدر للصراع، فالتفاوت في السمات الشخصية كالعمر، الجنس، اللون، والخبرة، قد يكون سببا في ظهور الخلافات والصراعات والزيادة من حدتها.⁽³⁾

2-4- اختلاف الإدراك

إن درجة إدراك الأفراد للأشياء تختلف من فرد لآخر، ويرجع ذلك إلى عوامل لها صلة وثيقة بقيم الفرد ومعتقداته واتجاهاته وانتمائيه، لذلك تختلف درجة إدراك المعاني بين الأفراد، مما يقود إلى حدوث صراع بينهم.⁽⁴⁾

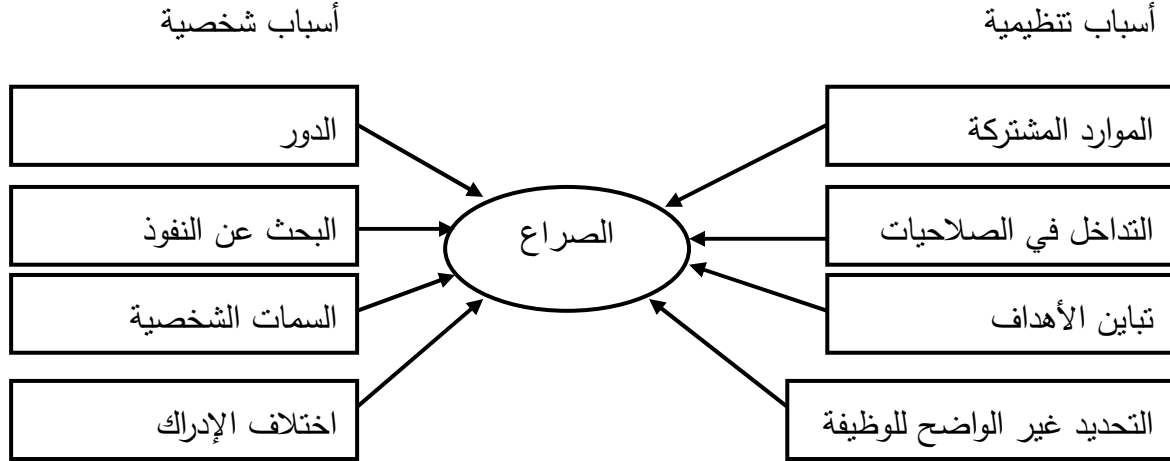
(1) طارق بن موسى العتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص، 42.

(2) عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 1999، ص، 249.

(3) كمال محمد المعزي: السلوك التنظيمي (مفاهيم وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2006، ص، 311.

(4) محمد رضا شنة: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص، 74.

الشكل رقم (05): يوضح الأسباب التنظيمية والشخصية للصراع



المصدر: من إعداد الطالبتين

ويميز الباحثان "Kahn" و "Katz" بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب غير العقلانية، فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- الصراع الوظيفي: وهو الصراع الذي يحدث في المؤسسة بين وظائف المختلفة مثل: التمويل أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها.

2- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة على بعضها في الأداء.

3- الصراع الهيكلي: وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المؤسسة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع.⁽¹⁾

ويمكن القول أنه رغم تعدد الأسباب المؤدية إلى حدوث الصراع داخل أي مؤسسة إلا أن هذه الأسباب تتوقف بدرجة كبيرة على نوع الصراع في حد ذاته، فلكل نوع من أنواع الصراع سאלفة الذكر أسبابه الخاصة به والمسؤولة عن حدوثه.⁽²⁾

(1) - محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص، ص، 365، 366.

(2) - واصل جميل حسين المومني: الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد، الأردن، ط1، 2008، ص، 166.

ثالثاً: أنواع وأشكال الصراع التنظيمي

1- أنواع الصراع التنظيمي: يصنف الصراع التنظيمي إلى عدة أنواع:

أ- الصراع من حيث الوظيفة: ينقسم الصراع من حيث الوظيفة إلى نوعين رئيسيين هما:

- الصراع الوظيفي: الذي ينشأ عن تشابه الأهداف بين طرفين داخل التنظيم أو على مستوى المؤسسة، يهدف أساساً إلى تحسين الأداء وتطويره من خلال تقديم أفكار ومقترحات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

- الصراع غير الوظيفي: والذي يحدث نتيجة اختلاف الأهداف والأداء والمقترحات بشكل يترتب عليه عرقلة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ب- الصراع من حيث التنظيم: ينقسم الصراع من حيث التنظيم إلى نوعين هما:

- الصراع المنظم: والذي يكون بطريقة منظمة من طرف مجموعة من الأفراد التي تسعى لتحقيق نفس المطالب والأهداف، يلجأ فيه إلى الإضراب في حالة فشل المفاوضات في تحقيق مطالب وأهداف الأفراد.

- الصراع غير المنظم: ويكون تلقائياً، ويستخدم فيه وسائل فردية في التعبير عن الصراع مثل الشكوى والاحتجاج، التأخر أو التغيب عن العمل.

ج- الصراع من حيث المضمون: وينقسم الصراع من حيث المضمون إلى نوعين هما:

- الصراعات الرسمية: وهي صراعات ظاهرة ومعلنة، وتتم بين طرفين لهما الصفة الرسمية مثل صراع الإدارة مع العمال أو الموظفين، أو صراع أصحاب الأعمال مع النقابات.

- الصراعات غير الرسمية: وهي صراعات مستترة وكامنة وتكون داخلية، تتم عن طريق الجماعات غير الرسمية، ويكون لهذا النوع من الصراعات عدة مظاهر كالبطء في إنجاز العمل، تخريب ممتلكات المؤسسة، التغيب عن العمل وكل فعل يدل على عدم الرضا.⁽¹⁾

(1) - عبد القادر شخاب: مرجع سابق، ص، 76.

2- أشكال الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي نوعاً من عدم الاتفاق والاختلاف في المصالح يعبر عنها بفعل معين ويتخذ أشكالاً متعدّدة من أشكال الصراع كالإضرابات وغيرها، ومن بين الأشكال التي تعبر عن الصراع التنظيمي داخل المؤسسة نذكر ما يلي:

- المضايقات الشفوية: وهي تعبير جماعي عن الرفض وعدم الرضا، التي تشوب طرق الاتصال الطبيعية، تكون في شكل احتجاجات مقدّمة من طرف ممثلي العمال، الاجتماعات المشتركة، تتميز بالطابع الشفوي.
- التجمعات المنظمة: كأن يقوم العمال أو الموظفين بالتجمع أو التجمهر أمام مكاتب رؤساء الورشات للتعبير عن الاستياء والاحتجاج، أو تكون في شكل مساندة ودعم لممثليهم الذين هم بصدد التفاوض وطرح انشغالاتهم ومطالبهم أمام الإدارة أو أرباب العمل.
- التظاهر أو العصيان المدني: ويتسم بخرق الإجراءات القانونية وقواعد العمل، أو هو عبارة عن كبح الإنتاج، ويستخدم كأداة ضغط من أجل الحصول على المكاسب أو المطالب التي يسعى العمال الحصول عليها، وقد تكون في شكل إضرابات رمزية كتخفيض ساعات العمل مع ضمان استمرار الإنتاج.
- الإضرابات: وتتميز بالطابع الجماعي والمنظم، يتخذ فيه قرار التوقف عن العمل لمدة معينة كشكل من أشكال المطالبة بالحقوق والمطالب المختلفة، ويعتبر الإضراب من أكثر أشكال الصراع انتشاراً داخل المؤسسات لما له من أثر في الاستجابة للمطالب.

ويمكن أن تتخذ الصراعات أشكالاً أخرى كالسلوك العدواني ومظاهر التخريب، والسرقة والتهرب من العمل وتعطيله، إلى غير ذلك من الأشكال التي تعبر عن عدم الرضا والاستياء.⁽¹⁾

رابعاً: مستويات الصراع التنظيمي

توجد مستويات مختلفة من الصراع، حيث نجده بارزاً في مؤسسات العمل، كما يمكن أن يكون بين مؤسسات العمل، ومن بين هذه المستويات نذكر ما يلي:

(1) - عبد القادر شخاب: مرجع سابق، ص، 77.

1- الصراع داخل الفرد: يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما بحيث أنه لا يمكن تحقيقها معاً، وقد يكون للإحباط الذي يواجهه الفرد في حياته وعمله آثار سلبية في حدوث هذا النوع من الصراع الذاتي، حيث يكون عائقاً دون تحقيق الفرد لأهدافه فينتج من ذلك الإحباط ردود فعل دفاعية كالتبرير والانسحاب، فالصراع الفردي ينشأ من خلال الصعوبات التي يواجهها الفرد عندما يقوم باتخاذ القرار لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة، وعلى الرغم من قدرته أحياناً على معرفة البدائل المحتملة والتوزيع الاحتمالي لنتائجها المتوقعة، وتكمن الصعوبة هنا في عدم تقبله للقرار أو صعوبة قيامه بالمقارنة بين مختلف البدائل أو تعذر اتخاذ القرار نتيجة لعدم التأكد من النتائج المتوقعة بدرجة عالية من الاحتمال، ولا بد أن تؤدي هذه الحالات إلى بروز الصراع المدرك أو الملاحظ الذي يسهم في ظهور الصراع العلني بعد تعارض النتائج المتوقعة، ويمكن أن يحدث الصراع عندما يريد الفرد أن يمارس شيئاً لا يرغب في أي منهما، وعندما يكون الفرد ميالاً لعمل شيء مرغوب فيه ولكن تكتنفه المخاطر ويحدث عندما يكون أمام الفرد عدد من البدائل المرغوبة ولكن تكتنف كل منها المخاطر.⁽¹⁾

2- الصراع بين الأفراد: ويحدث بين فردين أو أكثر حول كيفية تناول كل فرد للموقف أو لأساسيات العمل، وهذا الصراع غالباً ما ينشأ نتيجة التباين في إدراك الأفراد للأمور وتباين توجهاتهم أو حالاتهم الاجتماعية وعوامل شخصية أخرى، وهذا الصراع شائع كثيراً، فتتنافس فردين للحصول على ترقية معينة سيؤدي إلى صراع بينهما لأن من يحصل على الترقية سيحول دون تحقيق الآخر لهدفه، كما قد يؤدي الاختلاف بين عاملين بشأن طريقة معينة في أداء العمل إلى الصراع بينهما، وتتبع الغالبية من الصراعات بين الأفراد في بيئة العمل من هذا النوع من الاختلافات يمكن استخدام بعض النماذج للمساعدة في فهم ومعرفة الصراع، كأن يتم استخدام نموذج "نافذة جوهري" ويقوم هذا النموذج على افتراض أن هناك أشياء يعرفها الإنسان عن نفسه وهناك أشياء لا يعرفها، وهذا ينطبق على الآخرين أي أن هناك أشياء يعرفها الناس عن إنسان آخر وأشياء لا يعرفونها وينبغي الإشارة إلى أن أجزاء "نافذة جوهري" ليس جامدة وإنما هي متحركة ويتوقف تحركها على مدى تفاعل الفرد مع الآخرين وإدراكهم لهم.

(1) - عنتر صلاح: الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية، أطروحة دكتوراه العلوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2017، ص، 50.

الشكل رقم (06): يمثل نموذج "نافذة جوهرى"

الذات الخفية	الذات المكشوفة	أشياء يعرفها الفرد
2	1	
الذات غير المكتشفة	الذات العمياء	أشياء لا يعرفها
4	3	

المصدر: عنتر صلاح: مرجع سابق، ص، 51.

ويظهر نموذج "نافذة جوهرى" نوعين من المعلومات، معلومات متوافرة عن الفرد ومعلومات عن الآخرين، ويعكس كل رقم مزيجاً من المعلومات التي لها أهمية خاصة في عملية التفاعل بين شخص وآخر، فالحالة الأولى تمثل السلوك والمشاعر المعروفة لدى الشخص كذلك المعروفة لدى الآخرين⁽¹⁾ وبالتالي فهي تظهر التبادل الحر والمشارك في الإدراك وفي هذه الحالة يكون مصدر ضعيف لظهور الصراع، أما الحالة الثانية فإن السلوك والأفكار تكون معروفة للفرد فقط وغير معروفة للآخرين، فالفرد في هذه الحالة يحاول إخفاء المعلومات عن الآخرين خوفاً من ردود الفعل، وهنا يبقى الشخص غير معروف للآخرين، أما الحالة الثالثة فتتضمن السلوك والأفكار المعروفة للآخرين وغير معروفة للفرد نفسه، وفي هذه الحالة يصبح الفرد نتيجة لسوء تصرفاته مصدراً لظهور الصراع، أما الحالة الرابعة فتتضمن الأفكار غير المعروفة لكل من الشخص والأفراد الآخرين، وهنا يظهر الصراع نتيجة لعدم التفاهم بين الشخص والأفراد الآخرين.⁽²⁾

3- الصراع داخل الجماعة: يحدث بين شخص واحد أو فريق من أعضاء الجماعة وبقية الأعضاء فمن ينتهك معايير الجماعة يكون قد أحدث نوعاً من الصراع داخلها، فكل فرد داخل فئته يعاني ضغطاً هائلاً من زملائه، حيث يحل ضغط الجماعة بطريقة ما محلّ لضغط التراتيبي الذي يزول أو على أقل تقدير يضعف كثيراً.⁽³⁾

(1) - عنتر صلاح: مرجع سابق، ص، 51.

(2) - المرجع نفسه، ص، 52.

(3) - المرجع نفسه، ص، 52.

كما يمكن أن ينشأ الصراع داخل الجماعة من الاختلاف في إدراك أفراد الجماعة في إشباع حاجاتهم، لهذا نجد بعض الأفراد يعانون من حرمان نسبي لأنهم لا يملكون القدرة على عرض أدائهم وأفكارهم فيما يخص العمل وكذلك لا يستطيعون الوصول إلى تحقيق أهدافهم الخاصة.⁽¹⁾

4- الصراع بين المؤسسات: يحدث هذا الصراع بين المؤسسات أو المنظمات بصورة شائعة بسبب المنافسة بين هذه المؤسسات، من أجل التمكن من الحصول على الموارد سواء المادية أو البشرية والتي تمكنها من القيام بأعمالها ومهامها بطريقة فعالة.⁽²⁾

خامسا: الأبعاد الأساسية لعلاقات الصراع التنظيمي

يمكن تحديد الأبعاد الرئيسية لعلاقات الصراع التنظيمي فيما يلي:

- 1- يتطلب الصراع طرفين أو اتجاهين على الأقل وينطوي ذلك على:
 - الصراع هو علاقة تفاعلية بين طرفين أو أكثر.
 - الصراع داخل الفرد ينظر إليه كصراع مع البيئة أو صراع الفرد مع ذاته.
 - انطواء الصراع على حد أدنى من الاتصالات بين أطراف الصراع.
- 2- عدم التوافق في الأهداف أو المدركات أو ندرة الموارد من الخصائص الأساسية لنشأة الصراع.
- 3- إدراك الصراع عنصر أساسي لحدوث الصراع، فبدون هذا الإدراك لا وجود للصراع، ويأتي دور العوامل الإدراكية في التأثير على نشأة الصراع من حيث:
 - تقدير الضرر أو الخسارة: كلما كان تصور أحد أطراف الصراع بمقدار الضرر المحقق بالنسبة، له تزيد كلما زاد التناقض بين موقفه وموقف الطرف الآخر.
 - مصدر الضرر أو الخسارة: يزداد الشعور بالصراع من أحد أطراف علاقة الصراع، كلما أدرك أن مصدر الضرر هو الموقف الذي اتخذه أو السلوك الذي قام به الطرف الآخر.

(1) - خيصر كاظم وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص، 318.

(2) - محمد قاسم القيروتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2003، ص، 249.

4- يعتبر السلوك الاعتراضي من جانب أحد أو كل أطراف الصراع من الخصائص الأساسية لحدوث الصراع.⁽¹⁾

5- الصراع هو نتيجة لكل من المصالح المتعارضة والسلوك غير المتوافق.

الجدول رقم (1): يمثل المصالح والسلوك كعناصر للصراع (مصنوفة الصراع)

مشاركة	متعارضة	المصالح السلوك
صراع غير حقيقي	صراع	غير متوافق
لا وجود للصراع	صراع كامن	متوافق

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص، 397.

- عندما تكون مصالح الأطراف متعارضة ومصحوبة بسلوك غير متوافق فإن الطرفين يكونان في حالة صراع، حيث تتوفر الظروف المسببة للصراع والمتمثلة في تعارض المصالح والأهداف.

- عندما تكون المصالح مشتركة ويصاحبها سلوك متوافق فإنه ينتج عنه صراع كامن لوجود الظروف المسببة للصراع في الوقت الذي لا يدرك فيه الأفراد وجود الصراع بينهم.

- عندما تكون المصالح مشتركة ويصاحبها سلوك غير متوافق فإنه ينتج عنه حالة من الصراع غير حقيقي، لأن الطرفين في حالة خلاف رغم حاجاتهم.

6- تنطوي علاقات الصراع على محاولات من جانب الأطراف لكسب القوة وممارستها من خلال محاولة السيطرة على الموارد النادرة والتأثير على سلوك الطرف الآخر.

7- تتطلب علاقات الصراع تفاعل اجتماعي أي أن حدوث الصراع لا يؤدي بالضرورة إلى انهيار العلاقات تماما.⁽²⁾

(1)- مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص، 398.

(2)- المرجع نفسه، ص، 397.

سادسا: مراحل الصراع التنظيمي

يمكن أن يفهم الصراع بشكل أكثر وضوحا من خلال النظر إليه كعملية متحركة، تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل ومن بين هذه المراحل نذكر ما يلي:

1- مرحلة الصراع الضمني: تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع، والتي غالبا ما تتعلق بالتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأقسام، وغير ذلك من الأسباب التي تسهم في خلق صور الصراع بشكل ضمني وغير معلن.

2- مرحلة إدراك الصراع: وفي هذه الرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو الجماعات، وتلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دوراً مهماً في تغذية صور مدركات هذا الصراع.⁽¹⁾

3- مرحلة الشعور بالصراع: في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤيا عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً.⁽²⁾

4- مرحلة الصراع العلني: يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوبا علنيا في الصراع، أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد تجاه أقرانه، مثل: العدوان، وقد يأخذ صورا أخرى من اللامبالاة، أو الطاعة العمياء للأوامر، أو القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عن العصيان.⁽³⁾

5- مرحلة ما بعد الصراع العلني: تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات، ويحصل هنا أحد أمرين أولهما أن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسيا ولا يمكن حله أو معالجته، وهذا غالبا ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والإضرار بها وبأهدافها وربما إلى زوالها، وثانيهما وهو الأكثر احتمالا حيث يصار إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة، ومحاولة تحقيق الرضا بينهما، فإذا ما حصل ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد، أما إذا حاولت الإدارة خلق الصراع أو التكتم عليه أو أسهمت بإيجاد الحلول

(1) - خليل حسن الشماخ وخيضر كاظم محمود: مرجع سابق، ص، 300.

(2) - زهير بوجمعة شلابي: مرجع سابق، ص، 20.

(3) - خليل حسن الشماخ وخيضر كاظم محمود: مرجع سابق، ص، 301.

الوسط أو الحلول الإصلاحية غير الشاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدّة الصراع، ويعيده مجدداً وفق المراحل التي بدأ بها مرحلته الأولى، وهكذا ولا بد لإدارة المؤسسة من إتباع السبل لمعالجة الصراع والحيلولة دون الإضرار بها وأهدافها.⁽¹⁾

وقد وضع "بوندي" "Pondy" خمسة مراحل لحدوث الصراع نوضحها فيما يلي:

1- مرحلة الصراع الكامن.

2- مرحلة الصراع المدرك.

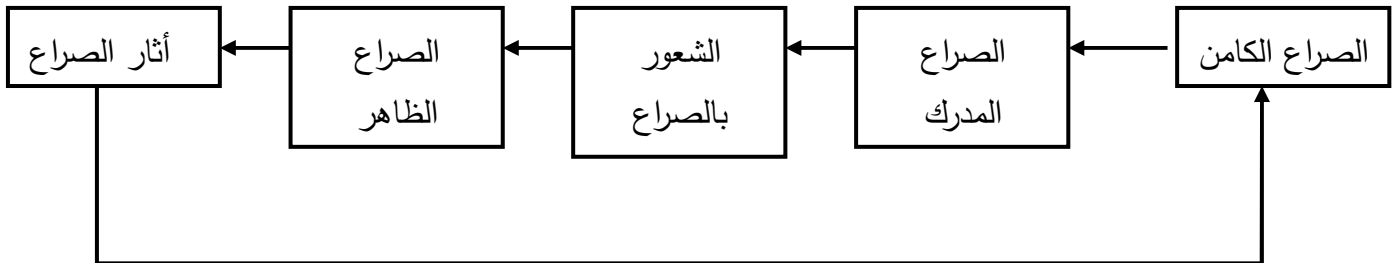
3- مرحلة الشعور بالصراع.

4- مرحلة الصراع الظاهر.

5- مرحلة آثار الصراع.

ويوضح الشكل رقم (07) مراحل الصراع عند "بوندي"

الشكل رقم (07): يوضح مراحل الصراع التنظيمي عند "بوندي"



المصدر: إبراهيم رابعة: إدارة الصراع والنزاع، دار وائل للنشر والتوزيع، ط، الأردن، دس، ص، 13.

(1) - خليل حسن الشماخ وخيضر كاظم محمود: مرجع سابق، ص، 301.

سابعاً: الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع التنظيمي

يعتبر تشخيص الصراع والتعرف على أسبابه خطوة أولى للتعامل معه، وآليات التعامل مع الصراع ليست وسائل للقضاء على الصراع، بل لإدارته وتوجيهه الوجهة المناسبة ليكون إيجابياً فعالاً، يستثير التفكير، ويحول دون الجمود والخمول، ومن الآليات التي يمكن إتباعها في إدارة الصراعات ما يلي:

1- التأكد على أولوية الأهداف العليا:

إن من الحالات التي تؤدي للصراعات تعدد الأهداف الفرعية ومحاولة كل طرف فيها إعطاء الأولوية لأهدافه الخاصة، ففي مثل هذه الحالات يمكن أن يكون الحل من خلال التأكد على وحدة التنظيم والتذكير بالهدف العام، مما يساهم في توجيه أنظار الجميع نحوه ويحجم الصراعات.

2- العمل على تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة، التي يثور الصراع فيما بينها نتيجة لتداخل عملها.

3- العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع والتي تعتبر ندرتها أحد أسباب الصراعات، وهذه مهمة بالغة الأهمية وتميز المديرين الفعالين عن غيرهم ممن هم أقل فعالية وتأثيراً.

4- زيادة التفاعل بين الموظفين: بحيث يتعرف كل موظف على طبيعة عمل الآخرين، مما يزيد من تفهم الجميع لأعمال بعضهم البعض، ويقلل التناقض فيما بينهم.⁽¹⁾

5- توحيد معايير التقييم وأسس توزيع المكافآت: وإيجاد نظام حوافز جماعية على مستوى التنظيم، إن من شأن ذلك أن يساهم في إيجاد شعور بالعدالة، وفي إيجاد نظام حوافز للتعاون بين مختلف الإدارات والأقسام، بشكل يمكن معه الحصول على الحوافز الجماعية، فهذا أسلوب يمكن معه تغليب الأهداف العامة على الأهداف الخاصة.

6- دمج الوحدات الإدارية المتصارعة: مما يجبر تلك الوحدات على البحث عن القواسم المشتركة للتعايش لأنها تشترك في المصير.

(1) - محمد قاسم القيروتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2010، ص، 364.

7- الاهتمام بإيجاد آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات: ومن ذلك إيجاد أقسام أو وحدات إدارية تهتم بالتنسيق بين مختلف الدوائر مثل اللجان، والمجالس التي يشترك مسئولون من المستويات المختلفة، وتعد اجتماعات دورية للبحث عن أمور تتصل بصراعات أو مشاكل العمل، مما يساعد على أن تفهم كافة الأطراف طبيعة الصراع وتتخذ الإجراءات الكفيلة بالتعامل معه.⁽¹⁾

ثامنا: آثار الصراع التنظيمي

لكل صراع في المؤسسة آثار إيجابية وأخرى سلبية، ويمكن التطرق إلى آثاره السلبية والإيجابية فيما يلي:

1- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

أ- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي على الفرد:

- إشباع حاجات الأفراد ذوي الميول العدوانية.
- يثير الصراع لدى الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل في أداء العمل ويشجع على الحلول الابتكارية.⁽²⁾
- يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.⁽³⁾
- يعتبر الصراع عاملا هاما في إعطاء الفاعلين خبرة جديدة اكتسبوها من وضعية جديدة طارئة ساعدت على إبراز مواهبهم ومبلغ إرادتهم.⁽⁴⁾
- تبدل الجماعات جهودا لمواجهة بعضها البعض، حيث يظهر التعاون والتفاعل بين أفراد الجماعة أو القسم، ويؤدي ذلك إلى ظهور المساواة داخل الجماعة الواحدة.⁽⁵⁾

(1) محمد قاسم القيروتي: مرجع سابق، ص، ص، 365، 366.

(2) محمد الصيروفي: السلوك الإداري للعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، مصر، 2007، ص، 377.

(3) زهير بوجمعة شلابي: مرجع سابق، ص، 123.

(4) ناصر قاسمي: سسيولوجيا المنظمات (دراسات نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 2014، ص، 30.

(5) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2004، ص، 261.

ب- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي على المنظمة:

- إزاحة الستار على حقائق ومعلومات تساعد في تشخيص بعض المشاكل في جو العمل.
- اكتشاف طرق جديدة للتخفيف من حدة الصراع، وإتاحة فرصة للنقاش لتسهيل التغيير للأفضل.
- التركيز على التنظيم، حيث يتم التركيز على الأنظمة والإجراءات المركزية والمسؤوليات.
- يفتح الباب أمام التحسين والإصلاح الجدي وإعادة النظر في تسيير المنظمة.
- الصراع حالة دينامية داخل المنظمة وعامل من عوامل التغيير نحو الأحسن.⁽¹⁾

2- الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

أ- الآثار السلبية للصراع التنظيمي على الفرد:

- نقص الأنشطة الترفيهية بين جماعات العمل والتركيز على شيوخ التوتر بين جماعات العمل.
- تفكك جماعات العمل مما يفقدها قوتها وصلابتها.
- ترك آثار نفسية سيئة لدى العاملين.⁽²⁾
- يعمل على نمو تيارات الخصومة والعداوة بين العاملين.
- ظهور جو عدم الثقة والشك بين العاملين مما يؤدي إلى اتساع الفجوة بين الأطراف المتصارعة من أفراد المنظمة.
- فشل روح العمل الجماعي ضمن فريق عمل واحد.⁽³⁾

ب- الآثار السلبية للصراع التنظيمي على المنظمة:

- إضاعة الوقت والجهد.
- انخفاض الإنتاجية والجمود في الأداء.⁽⁴⁾

(1)- محمد الصيروفي: مرجع سابق، ص، 377.

(2)- المرجع نفسه، ص، 377.

(3)- ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص، 30.

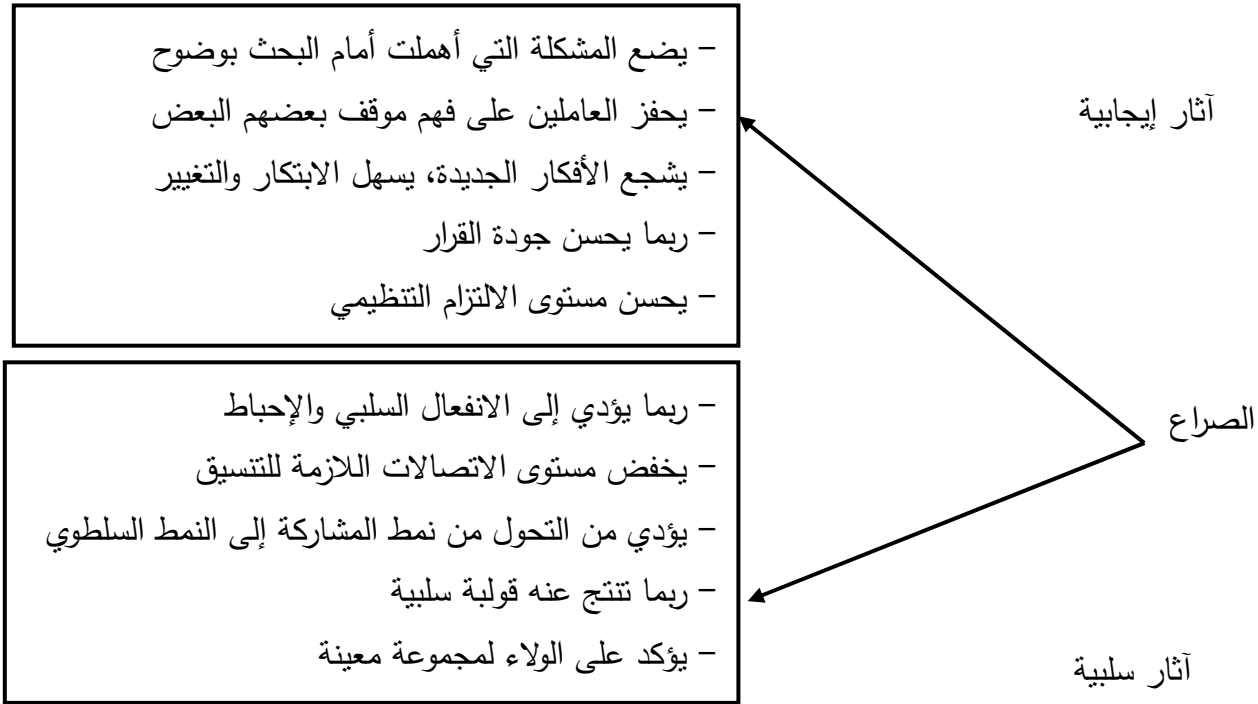
(4)- محمد الصيروفي: مرجع سابق، ص، 377.

- الصراع عامل من عوامل التهديم، وذلك في حالة عدم احترامه للقيم والمعايير السائدة بحيث تختفي مصالح المنظمة ضمن شدة الصراع وتصعيده، ويصبح كل طرف لا يفكر إلا في القضاء على خصمه وإلحاق الضرر به، وبذلك ينسى تماما مصالح المؤسسة، ويضعف أو يختفي ولاءه له، وبذلك يكون أحد العوامل التي تؤدي إلى القطيعة والإبقاء على العلاقات في حدودها الدنيا والاكتفاء قدر الإمكان بالعلاقة الرسمية فقط، ونكون هنا أمام علاقات اجتماعية متوترة وباردة جداً، وهي وضعية تؤدي إلى نقص فعالية الموظفين وتوجههم نحو البحث عن علاقات أخرى خارج المؤسسة أو البحث عن تغيير مكان العمل والاستقالة، وهذه السلوكات تجلب الخسارة للمنظمة خاصة إذا كان هؤلاء من الإطارات الكفأة.

- ضعف الانتماء للمنظمة.

- يؤدي الصراع إلى ضياع جهد ووقت الإدارة في مواجهة الصراع بدلاً من أن يستفيد منه في أنشطة أخرى نافعة.⁽¹⁾

الشكل رقم (08): يمثل الآثار الإيجابية والسلبية للصراع



المصدر: عبد القادر شخابة: دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 81.

(1) - ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص، 30.

تاسعا: نظريات الصراع التنظيمي

تعد نظريات الصراع من أهم نظريات علم الاجتماع، وذلك باعتبار الصراع يطغى على علاقات البشر والجماعات والمجتمع، وتعد نظريات الصراع شائعة بين علماء الاجتماع لأنه لا توجد نظرية صراعية واحدة بل توجد عدّة نظريات على جانب كبير من الأهمية والفاعلية، واختلاف النظريات الصراعية لا تكون بطبيعة الطرح النظري فحسب بل يكون الاختلاف في أطراف الصراع والجهات المتصارعة، وفيما يلي طرح مفصل لمختلف النظريات التي تناولت الصراع التنظيمي.

1- النظريات التقليدية:

أ- النظرية الصراعية عند "ابن خلدون":

يعتبر ابن خلدون من أوائل المفكرين الاجتماعيين الذي تناول موضوع الصراع في كتابه "العبر وديوان المبتدأ والخبر عند العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر"⁽¹⁾، يرى ابن خلدون في نظريته أن الفعل في العصب يتراوح بين الصراع والتعاون في بعض جوانبه من خلال اعتبار التنظيم نسقاً مفتوحاً ومغلقاً في الوقت ذاته، فيكون الصراع بين العصب المختلفة من أجل الوصول إلى السلطة بينما تكون الغلبة للعصبة الأقوى، وفي أثناء المهام الإدارية يشير ابن خلدون إلى خصائص سلوك الرئيس وأثرها في سلوك المرؤوسين، فإذا كان سلوكه يتسم بالضغط والقهر يحدث التراجع والضعف وتؤدي العقوبات المسلطة عليهم إلى ضعف إرادتهم وإحباطهم، ويعمم ابن خلدون هذا الأمر على مختلف التنظيمات البيروقراطية، وما تتضمنه من علاقات رئاسية التي تقوم على نظام العقوبات الذي لا يترك مجالاً للمرؤوسين كي يحتجوا ويدافعوا عن أنفسهم سوى الخضوع والامتثال، أمّا نظام العقوبات فهو متضمن في الأحكام السلطانية أو ما يعبر عليه حالياً بالنصوص التنظيمية الذي يعتبر وسيلة هامة من وسائل الضبط الاجتماعي.⁽²⁾

ويتميز المجال الاجتماعي للعصبيات التنظيمية بالمرونة، فهو يضيق ويتسع بناءً على متغيرات كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للتنظيم، إذ ترتبط المتغيرات الداخلية بالتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، إذ يؤثر التنظيم الرسمي في المجال الاجتماعي للعصب من حيث أنماط القيادة أو من

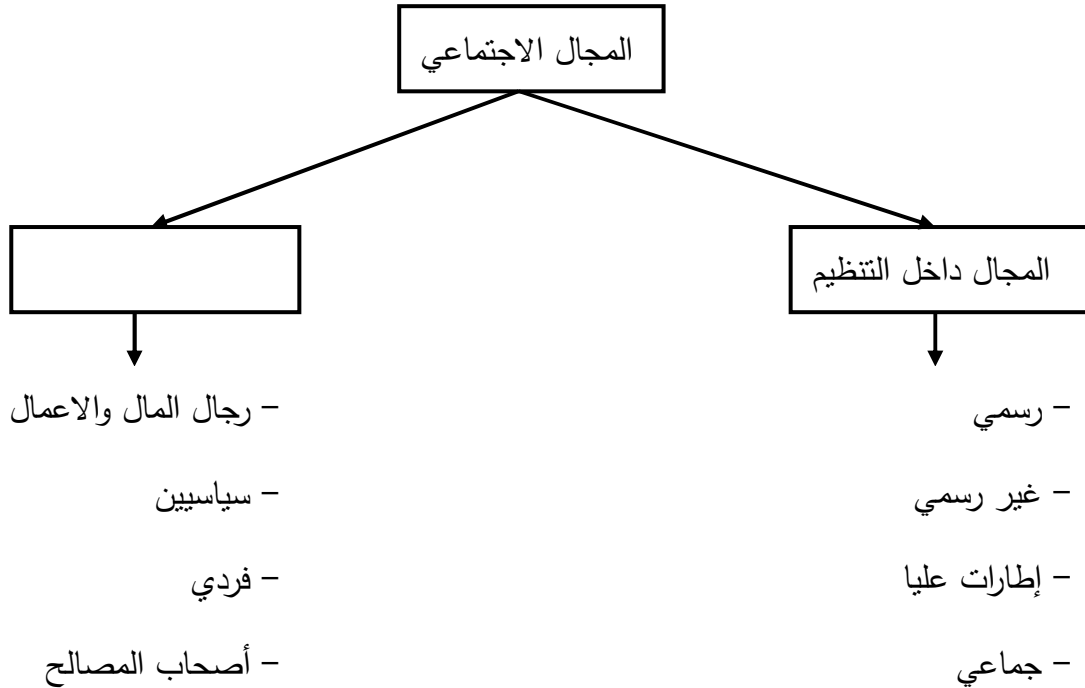
(1) - احسان محمد حسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص، 128.

(2) - ناصر قاسمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص، 53-57.

حيث النصوص التنظيمية المختلفة، وتؤثر جماعات المصالح داخل التنظيم تأثيراً هاماً في توزيع الأدوار والمصالح وإصدار القرارات، ومن أجل بلوغ أهدافها تلعب جماعات المصالح على تضيق مجال تحرك الجماعات والأفراد كي لا تمنح لها الفرصة لتحقيق مصالح معينة على حسابها.

إنّ مجال العصب التنظيمية يتسع إلى خارج التنظيم باعتبار أن المصالح ومجال الصراع يمكن أن يمتد إلى البيئة الخارجية، وبحكم سعي أطراف الصراع لتحقيق مصالحها والقضاء على الخصم فإنّها تستعين بأشخاص رسميين من خارج التنظيم لتدعيمها عن طريق القرارات وغيرها، ويمكن أن تتدخل البيئة الخارجية إذا كانت لها مصالح معينة في ذلك التنظيم ويمكن أن يحدث التدخل لاعتبارات شخصية أو عن طريق جماعات المصالح الأخرى التي يمكن أن تكون من أصحاب المال والنفوذ، وبذلك يتسع المجال الاجتماعي التي تتحرك فيه العصب الاجتماعية إلى البيئة الخارجية لتصبح بدورها مجالاً للصراع وتبادل المصالح المختلفة⁽¹⁾، ويمكن تمثيل العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): يمثل المجال الاجتماعي للعصبيات التنظيمية



المصدر: ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص، 60.

(1) - ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص، 58، 59.

من خلال الشكل يتضح أن كل عصبية تسعى لأن يكون لها مجال تمارس فيه نشاطها وتتابع فيه مصالحها، من خلال التنافس والصراع بشدة من أجل الاستحواذ على هذا المجال دون العصب الأخرى.⁽¹⁾

ب- النظرية الصراعية عند "كارل ماركس":

افترض "كارل ماركس" في نظريته أن التنظيم الاقتصادي يؤثر في التنظيمات الاجتماعية الأخرى، فهو الذي يحدد النظم الأخرى الثقافية والإيديولوجية والقيمية والمعتقدية، هذا الافتراض أدى إلى ظهور افتراض آخر الذي يقول بوجود قوى ضرورية تولد الصراع وتكشف العلاقات الاجتماعية عن سمات وصور منظمة داخل الأنساق، بالرغم من ارتباطها بالمصالح المتصالحة والمتعارضة، وعن سمات وصور منظمة داخل الأنساق، وتعتبر هذه الأنساق الاجتماعية هي المفجرة للصراع باستمرار، الذي يظهر من خلال التعارضات الثنائية بين المصالح، ويحدث الصراع عادة بسبب التوزيع الغير عادل للثروة والموارد النادرة والسلطة، الذي يعكس على الصراع داخل الأنساق في حد ذاتها، وتقوم النظرية الصراعية لـ "ماركس" على المسلمات التالية:

- كلما ازداد الظلم الاجتماعي في توزيع الثروة والموارد النادرة داخل الأنساق الاجتماعية ازداد صراع المصالح بين القطاعات الخاضعة والمسيطرة داخل النسق.
- كلما زاد وعي الخاضعين للقطاعات المسيطرة في نسق ما بمصالحهم زاد تساؤلهم عن شرعية توزيع الموارد النادرة المتاحة، وبالتالي ازداد احتمال تضامنهم عند المسيطرين داخل صراع النسق.
- كلما ازدادت الوحدة الإيديولوجية ازداد احتمال بناء الزعامات السياسية.
- كلما ازداد استقطاب الجماعات المسيطرة والمقهورة ازداد الصراع.
- كلما ازداد عنف الصراع ظهرت فرص وجود إحداث تغيير في النسق، وازدادت القدرة على إعادة توزيع الموارد.⁽²⁾

(1) - قاسمي ناصر: مرجع سابق، ص، 60.

(2) - المرجع نفسه، ص، 63.

إن الجهاز الإداري بالنسبة لـ "كارل ماركس" عبارة عن علاقات اجتماعية تاريخية وهو نوع من التنظيم وتوزيع السلطة يعتمد على المركزية وبالتالي يتوجه هذا الجهاز لخدمة مصالح معينة، ومن مجموع التوجهات التي يسلكها الجهاز الإداري في المجتمع الاشتراكي يوجد نوع من الصراع وهو صراع بين الأشخاص في الأجهزة الإدارية من أجل المكانة والمناصب وغيرها من المصطلح، وحسب "كارل ماركس" الصراع الموجود داخل المؤسسات الاجتماعية هو انعكاس للصراع الأكبر وهو صراع الطبقات داخل المجتمع، بين الطبقة البرجوازية والطبقة الكادحة، والتي تحكم العلاقات داخل النسق الاجتماعي هذا ما يجعل العلاقات الاجتماعية غير مستقرة بسبب عدم التوازن في العلاقات بين هذه الأطراف، هذا الصراع امتد داخل التنظيمات الإدارية بأصناف مختلفة، فيكون بين المسيرين والعمال، والذي يتمثل في الصراع بين إيديولوجية السلطة الحاكمة وإيديولوجية الطبقة الكادحة التي تعمل بشتى الوسائل لتبرير سيطرتها وامتلاكها على مختلف المصالح المادية والمعنوية.

وقد أشار "كارل ماركس" في نظريته حول الصراع أنه ظاهرة مستمرة في المجتمع تصاحب الحياة اليومية للأفراد وهو ناتج عن تعارض المصالح والأهداف وهو المحرك الأساسي للتاريخ، وبذلك يكون قد ساهم في إثراء مدخل الصراع في فهم التنظيمات.⁽¹⁾

2- النظريات الحديثة:

1- نظرية الصراع عند "رالف داهرنديروف":

في كتابه "الطبقة والصراع الطبقي في المجتمع الصناعي" اهتم "داهرنديروف" بفكرة أن الصراع كامن في كل النظم وهو مبدأ التغيير فيها، فدرس مشكلات الطبقة بتفسير الصراع الصناعي والسياسي، بنى "داهرنديروف" نظريته من خلال علاقات السلطة أو السيطرة، إذ يرى أن السلطة تتحدد من خلال علاقات السيطرة و الخضوع حيث يحدد الجانب المسيطر للجانب الخاضع بعض مظاهر السلوك في صورة أمر أو كبح، هذا الأخير له الحق في أن يحدد هذا السلوك، وحسب "داهرنديروف" أن كل جماعة

(1) - قاسمي ناصر: مرجع سابق، ص، 67.

منظمة تتكون من نمطان من شاغلي الأدوار هم أصحاب السلطة أو القيادات، والمتمثلين للسلطة أو الخاضعين، وعلى هذا فإن الصراع يتولد من هذين النمطين.⁽¹⁾

وتقوم نظرية "رالف داهرنديف" الصراعية على مجموعة من المسلمات:

- كلما ازدادت إمكانية توافر الظروف التقنية للتنظيم ازداد احتمال تكوين جماعات الصراع.
 - كلما ازدادت إمكانية توافر الظروف السياسية للتنظيم ازداد احتمال تكوين جماعات الصراع.
 - كلما ازدادت إمكانية توافر الظروف الاجتماعية للتنظيم ازداد احتمال تكوين جماعات الصراع.
 - كلما ازدادت إمكانية توافر الظروف السياسية والتقنية والاجتماعية ازدادت شدة الصراع.
 - كلما ازداد توزيع السلطة وازداد نصيب القيادات من الثروة ازدادت شدة الصراع.
 - كلما قل الحراك بين الجماعات العليا والجماعات التابعة ازدادت شدة الصراع.
 - كلما ساءت الظروف التقنية والظروف السياسية والظروف الاجتماعية داخل التنظيم زاد عنف الصراع.
 - كلما ازداد تحول حرمان الجماعات الخاضعة من توزيع الثروة من المطلق إلى النسبي ازداد عنف الصراع.
 - كلما قلت قدرة الجماعات المتصارعة على تشكيل وتطوير تنظيمات الانضباط ازداد عنف الصراع.
 - كلما ازدادت شدة الصراع ازداد التغيير البنائي وإعادة التنظيم الشامل.
 - كلما ازدادت شدة الصراع ازداد معدل التغيير البنائي وإعادة التنظيم.⁽²⁾
- ب- نظرية الصراع عند "راندل كولنز":

يعتبر "راندل كولنز" من أهم رواد الصراعية المحدثه وأكثرهم نشاطا في تطوير الاهتمام بمنظور الصراع، تقوم نظرية الصراع عند "كولنز" على افتراض مؤداه توجد مجموعة من السلع تتمثل في الثروة

(1) - غني ناصر حسين القرشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص، ص، 311، 310.

(2) - جوناثان تيرنر: بناء نظرية علم الاجتماع، تر: محمد سعيد فرح، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2000، ص136.

والقوة والهيبة، يسعى الناس دائماً للحصول عليها، كما يفترض أن للناس مصالح أساسية خاصة في أي مكان يعيشون فيه ولهذا فإنهم يسعون لتحقيقها، هذا ما يؤدي إلى تشكيل سلوكهم اتجاه تحقيق مصالحهم الذاتية، ومن هذا المنطلق وُجد الصراع بصورة دائمة حتى إذا لم يسع كل فرد للحصول على هذه السلع بصورة عادلة والسبب يرجع إلى أن عملية توزيع القوة لا تتم بصورة عادلة أو متساوية، ولقد طرح "كولنز" تصورات حول حدوث الصراع الاجتماعي، من خلال تناوله للعديد من المظاهر وأنماط الصراع والذي يقود دائماً إلى حدوث القهر المباشر، وباعتباره وسيلة يستطيع بها أحد الأفراد أو جماعة اجتماعية من السيطرة على الآخرين وممارسة القهر عليهم، وجاءت آراء "كولنز" أيضاً حول الصراع من خلال مناقشة لطبيعة العلاقات بين الصراع وعمليات توزيع المصالح والموارد وعلاقتها بالنظم الاجتماعية، ودرسته عن طريق نظرية التنظيم.⁽¹⁾

حيث اهتم بدراسة التنظيمات باعتبارها مجالاً خصبا لحدوث الصراع والمكان الذي تسيطر عليه الطبقة العليا، فعن طريق دراسة التنظيمات نستطيع أن نتعرف على أنساق الضبط والبناء والمكانة والمسؤولية، والتي تسهم في فهم عملية الصراع التنظيمي الذي يحدث في التنظيمات المختلفة كما أعطى "كولنز" أهمية خاصة إلى أنساق الجزاء والتي تفسر عموماً طبيعة استخدام وسيلة القهر في المؤسسة وقد أشار إلى ثلاثة أنواع من الجزاءات والتي تشمل أولاً: المكافآت المادية والتي ترتبط بمجموعة الأنشطة والسلوك الملائم في التنظيم من جانب المرؤوسين، وثانياً: الضبط المعياري والذي يحدد طبيعة الولاء الفردي لأنساق المثل التنظيمية وكلا النوعين السابقين يمارسان نوعاً من القهر على الأفراد، ويتمثل ذلك في الطاعة التامة التي تعكس نوع من المقاومة السلبية داخل البناءات التنظيمية، والنوع الثالث هو البديل الاستراتيجي الذي يتمثل في خلق نوع من الشعور نحو التضامن داخل التنظيم، ولاسيما أن النوعين السابقين وهما المكافآت المادية والضبط المعياري قد لا تحقق كافة الأهداف التنظيمية التي يسعى من يسيطرون على التنظيمات من تحقيقها، فنسق المكافآت المادية بالرغم من أهميته في تخفيض حدة الاغتراب ولكنه يعكس مظاهر مختلفة لحدوث الصراع الدائم في التنظيمات بين الأفراد دائماً، أما الضبط المعياري فيعتبر من أكثر الوسائل التي يرغبها القادة أو رؤساء التنظيمات والذين يروا أن عملية مشاركة

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع (النظرية السوسيولوجية المعاصرة)، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، د ط، لبنان، 2006، ص، 116.

الأعضاء في الأهداف العليا تجعلهم في بعد تام عن الطاعة والتعاون ولذا فإنّ الاهتمام بالضبط المعياري وسيلة لتحقيق السلطة الفعالة.⁽¹⁾

وقد سعى "كولنز" لدراسة الجماعات غير الرسمية والتي يحرص على تكوينها الأفراد لتحقيق أهدافهم بعيداً عن السيطرة التنظيمية ذات الطابع الاقتصادي التي تقوم على القهر، ففي هذه الجماعات غير الرسمية يمكن أن يظهر الصراع بين الأفراد وبين القادة أو الرؤساء وتكوين هذه الجماعات بعيداً عن ما يعرف بالضبط المعياري أو التنظيمي، ذلك النوع من ميكانيزمات أو وسائل الجزاء القهري على الأفراد وخضوعهم دائماً للسلطة التنظيمية، وبالرغم من اهتمام "كولنز" بمعايير الضبط المعياري والتحكم التي تسيطر على الصراع في التنظيمات، إلاّ أنّه أشار أيضاً إلى إمكانية استمرار الصراع حتى في التنظيمات التي تخضع أفرادها حول الضبط المعياري وخاصة حدوث الاختلافات بين الأفراد حول تنفيذ الأهداف التنظيمية والسياسات العامة.⁽²⁾

ج- نظرية الصراع عند "لويس كوزر":

تعد نظرية "لويس كوزر" من أهم النظريات الحديثة في الصراع حيث تتضمن نظريته عناصر من كل من المنظور الوظيفي ومنظور الصراع، حيث عالج الصراع على اعتبار أنه جانب هام من جوانب الحياة، يوجد في جميع المجتمعات، حيث عرف الصراع بأنه الكفاح حول القيم والمطالبات بالمكانة النادرة والقوة والموارد كما أنّه يمثل تلك الحالة التي يكون فيها هدف الجماعات المصارعة التخفيف من حدة الضرر أو الإصابة أو التخلص من منافسيهم، قام "كوزر" بدراسة كل من وظائف الصراع والأضرار أو المعوقات والخلل الوظيفي الناجم عن الصراع وقد ذهب إلى أن الصراع بين جماعتين يمكن أن يؤدي إلى زيادة الترابط والتماسك الداخلي لكل جماعة.⁽³⁾

ويرى "كوزر" أن أسباب الصراع تكمن في الظروف التي تولد سحب الشرعية من النظام السائد المسؤول عن توزيع الثروة في تعدد مظاهر الحرمان، وبناءً على ذلك فإنّ مبدأ سحب الشرعية يتأثر بمتغيرات اجتماعية بنائية مثل القدرة على التغيير عن الظلم داخل النسق الاجتماعي، وقد أشار في

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 117.

(2) - المرجع نفسه، ص 117.

(3) - إبراهيم طلعت وكمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار عزين للنشر والتوزيع، د ط، مصر، د س، ص 101.

نظريته إلى إمكانية تفسير شدة علاقات الصراع في نسق ما من خلال العلاقات المتداخلة بين متغيران مثل الارتباط العاطفي بين المشاركين وجمود البناء الاجتماعي، ومدى واقعية الصراع وإمكانية حدوث الصراع حول القيم والقضايا الأساسية ومدى المظاهر الخارجية التي تتجاوزها المصالح الفردية، ويرى "كوزر" أن وضوح أهداف الأطراف المتصارعة ومدى الاتفاق بينهم حول نقاط النصر والهزيمة وقدرة القادة على إدراك تكليف تحقيق بلوغ النصر وإقناع الأتباع بقبول إنهاء الصراع، كلها أمور حاسمة في تحديد مدة الصراع ويكشف كل متغير من هذه المتغيرات عن ارتباطات داخلية معينة وهي بدورها تتأثر بمتغيرات أخرى مثل الارتباط العاطفي، ودرجة واقعية الصراع والدرجات الخاصة بالقوة، ودرجة تمركز السلطة.⁽¹⁾

وفي مجال التنظيمات فقد حاول "كوزر" أن يعطي اهتماما ملحوظا في حدوث أو ظهور الصراع داخل التنظيمات، وقد حاول أن يوضح طبيعة تكوين الصراع داخل التنظيم الذي يتطور ويتغير بصورة سريعة نتيجة لعواطف الأفراد، من ناحية أخرى فقد حرص "كوزر" على أن يحلل نشأة وأصل الصراع داخل المنظمة وأنماطه المختلفة والتي تظهر حسب مواقف الأفراد وأنواعها.⁽²⁾

وقد وصف بعض نتائج الصراع التنظيمي في شكل افتراضات تتمثل فيما يلي:

- كلما تزايدت حدة الصراع زاد تضامن كل طرف من الأطراف المتصارعة.
- كلما كان الصراع حاداً وعنيفاً ومكثفاً كانت الجماعات المتصارعة بالغة التحديد والوضوح.⁽³⁾

(1) - جوناتان تيرنر: مرجع سابق، ص، ص، ص، 150، 151، 152.

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، ص، 104.

(3) - محمود عودة: أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، دس، ص، 108.

خلاصة:

مما سبق يتضح بأن كل مؤسسة أو منظمة لا تخلو من وجود الصراع في مختلف مستوياتها التنظيمية، فالصراع في المؤسسة أمر حتمي ناتج عن التناقض بين متطلبات الأفراد وخصائص المؤسسة، أو لتعارض أهداف الأفراد والجماعات واختلاف المصالح والأفكار والآراء، وهذا بدوره يؤدي إلى إشاعة سلوكيات غير مرغوب فيها من جانب الأفراد، مما يؤثر على استقرار المؤسسة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية لِلدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: عينة الدراسة

ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب التحليل

خلاصة

تمهيد:

إن الغاية وراء الدراسات السيسولوجية، هو الربط بين المعالجة النظرية للبحث والمعالجة التطبيقية له، وتعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة حلقة وصل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة والطريق المساعد للباحث للوصول إلى الواقع من أجل زيادة فعالية البحث العلمي.

وبناء على ذلك تناولنا هذا الفصل مجالات الدراسة، عينة الدراسة، كذلك المنهج المتبع، وأدوات جمع البيانات وفي الأخير تطرقنا إلى أساليب التحليل.

أولاً: مجالات الدراسة

باعتبار أن مجالات وحدودها إطار يسير بداخله البحث فهي ذات أهمية بالغة في الدراسة الميدانية، ذلك أن عدم تحديدها يفقد الباحث السيطرة على دراسته، وقد أجمع كل الباحثين في مناهج البحث العلمي على أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية متمثلة في: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني، ويمكن تحديد مجالات الدراسة كما يلي:

1-المجال الجغرافي للدراسة: ويقصد به النطاق المكاني أو البيئة لإجراء البحث وهو تحديدا بالشركة الإفريقية للزجاج-بأولاد صالح-الطاهير، وفيما يلي تقديم لها:

1-1- نشأة وتطور الشركة الإفريقية للزجاج: تعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداد لوحدة الزجاج المسطح، ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية... وذلك في إطار هيكله المؤسسات الوطنية عام 1996، لتصبح فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة.

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة فيما يلي:

أ-مرحلة النشأة 1982-1987: في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص (PEL KINGTON) في عقد السبعينيات وبناء على استنتاجه، تم إبرام عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعة الكيمائية (SNIC) والشركة الفرنسية (TECHNIP) سنة 1982، وذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني الذي يضم زجاج البناء الشفاف وزجاج السيارات الأمام، ثم إنجاز مشروع الزجاج المسطح بين سنتي 1982-1986 والذي عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 1 أوت 1987، خلال مدة الإنجاز توأكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشكال الإنجاز وهي:

*شركة EDIC ما بين 1982-1984 كانت خاصة بالإنجاز.

*شركة ENAUA: استلمت مشروع في ماي 1986 وكانت مهتمة بالإستغلال.

ب-مرحلة التوسع: 1987-1996: بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعملاته وأنواعه تمثلت هذه المشاريع في إنجاز:

- وحدة جديدة للزجاج الأمني: زجاج سيارات أمامي، جانبي وخلفي، زجاج مصفوق، زجاج مقاوم، زجاج مصفوع، انطلقت في الإنتاج سنة 1982، وأنجزت من طرف الشركة الفنلندية TAMGLASS.
 - وحدة جديدة للزجاج السائل: وتضم هذه الوحدة ثلاثة خطط لإنتاج الزجاج المطبوع، الأجرور الزجاجي والأكواب، أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSEMBR البلجيكية، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط سنة 1996، لأسباب تجارية بحثة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع، ولمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل كمادة أولية لصناعة المنظفات.
 - وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية: إضافة إلى الورشة تم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل رمل السيليس، أندلومي... الخ ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة المذكورة من طرف شركة BASSAMBR وانطلقت سنة 1994.
- إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت انطلقت في الإنتاج ما هو مبين هناك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار تمويل إنجازها مصدره خزينة الدولة، فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 هي:
- مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح: كون أفران الزجاج تشتغل بدورات حياة جديدة عادة بين خمس وتسع سنوات فإن فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994 بعد سبع سنوات تقريبا من النشاط نظرا لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينها ونظرا للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج تم التخلي نهائيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من إنجاز مشروع زجاج الفلوت الأكثر ملائمة تكنولوجيا.
 - مشروع الزجاج المقعر H28: رغم اكتمال إنجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، ورغم وجود كل التجهيزات فإن عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة باعتبار طاقة استيعاب

السوق المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتوجاته في غاية الصعود بسبب النوعية وسعر التكلفة.

-مشروع الزجاج الحراري: نسبة إنجاز هذا المشروع وصلت إلى حد 80% ورغم وجود التجهيزات والآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية وتجارية أيضا، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط.

ج/مرحلة الإستقلال: منذ 1997 أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلالية تامة عن الشركة الأم في جانفي 1997، من أهم ما تهدف إليه هذه الشركة نجد:

-تلبية حاجيات وطلبات الإقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الهرومنزلية.

-السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر.

-العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.

-تحسين وتطوير منتوجات الشركة وتوسيع شبكة التوزيع.

1-2- أهداف الشركة الإفريقية للزجاج: تهدف إلى تحقيق ما يلي:

تنمية صناعة الزجاج في الجزائر

-تلبية حاجيات وطلبات الإقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء.

-قطاع صناعة تركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.

-مواكبة التطور التكنولوجي

-العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولية.

-تحسين رأس مال الشركة.

-وضع سياسة تجارية فعالة لاقتحام السوق الوطنية والدولي على حد سواء
-المساهمة في ترقية السوق الوطني.

-تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات بمختلف أنحاء الوطن.

1-3- الهيكل التنظيمي للشركة:

أ-المدير العام: هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويترأسها في المجالس الإدارية كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا وتتبنى مهامه في:

-إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.

-تمثيل الشركة في المحافل المناسبات الدولية.

-إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.

-إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة.

-تطبيق استراتيجية الشركة وسياستها.

ب-مديرية الإمداد والصيانة: تتشكل من:

-قسم الإسناد والمشتريات: يقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمن الخدمات المرتبطة بها كالتأمين الجمركية والنقل.

-قسم الصيانة الضرورية، ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية، وهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الأعطاف المختلفة في المصنع، زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد، إضافة إلى تسيير مخزونات قطع الغيار، والمواد الأولية المختلفة، وكذا المنتوجات الجاهزة.

ج-مديرية المالية والمحاسبة: وتتمثل مهامها في:

-الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.

-توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق.

-الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها.

-تسيير مختلف مداخل الشركة وتكاليف الإنتاج.

-وتشرف على مصلحة المالية والمحاسبة.

-مصلحة المحاسبة التحليلية.

د-مديرية الاستغلال: تنقسم إلى ثلاثة وحدات رئيسية كما يلي:

-وحدة الزجاج السائل: وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص.

-وحدة الزجاج الأمني: تتشكل من فرع الزجاج المورق وفرع الزجاج المنوع.

-وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية: وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتنصيف وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج.

و-مديرية الموارد البشرية: تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال تتمثل مهامها:

-الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور، تسيير المستخدمين.

متابعة وتسيير كل ما له صلة بالجانب البشري والمهني للشركة، هذه الجوانب تتمثل أساسا في تسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنية من التوظيف، الترقية، إلى التسريح من جهة ومن جهة أخرى إعداد الأجور وتصنيف مناصب العمل.

-إعداد مخططات التكوين ومتابعتها.

2-المجال البشري

ويقصد بالمجال البشري العدد الكلي لمجتمع الدراسة حيث بلغ عدد العمال في الشركة الإفريقية للزجاج 192 عاملا موزعين كالتالي:

إطارات	30 عامل
عمال تحكم	30 عامل
عمال تنفيذ	132 عامل

3-المجال الزمني للدراسة

يقصد بالمجال الزمني للدراسة المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة بشقيها النظري والميداني، حيث استغرقت 05 أشهر، وكانت البداية بالجانب النظري حيث تم الشروع في البحث عن المادة العلمية عن طريق جمع المعلومات والمراجع بهدف الإحاطة النظرية بموضوع الدراسة، وامتدت هذه المرحلة من أواخر شهر فيفري إلى غاية بداية شهر ماي، ثم انتقلنا بعد ذلك إلى الجانب التطبيقي للدراسة والذي تم إجراءه بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير والذي مر عبر المراحل التالية:

المرحلة الأولى: كانت بتاريخ 09 ماي 2019 وهي أول زيارة لنا لميدان الدراسة قصد التعرف إليه وطلب الموافقة من إدارة المؤسسة، وقد تم قبولنا كمتربصين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج.

المرحلة الثانية: كانت بتاريخ 16 ماي 2019، قمنا خلال هذه المرحلة بإجراء مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية، كما تم تزويدنا بكل ما يتعلق بالمؤسسة من حيث نشأتها، مراحل تطورها، أهدافها، إضافة إلى الهيكل التنظيمي الذي يوضح توزيع الأقسام والمهام الوظيفية، كما قمنا في نفس المرحلة بالقيام بجولة استطلاعية لأماكن وورشات العمل.

المرحلة الثالثة: كانت بتاريخ 22 ماي 2019، خلال هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستمارة على عينة الدراسة، وقد قمنا بتوزيع الاستمارات على المبحوثين بأنفسنا، ونظرا لتجاوب المبحوثين معنا فقد تم استرجاع الاستمارات في نفس اليوم، أين تم الانطلاق بعد ذلك في عملية تفريغ البيانات واستخلاص النتائج.

ثانياً: عينة الدراسة

تفرض الدراسة الميدانية على الباحث اختيار عينة تمثل مجتمع بحثه، والتي تعد من أهم الخطوات التي يتم اتباعها في الدراسة العلمية، وتعرف "بأنها ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً⁽¹⁾، كما تعرف أيضاً بأنها "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي"⁽²⁾.

ولاستحالة القيام بدراسة تشمل جميع وحدات المجتمع الأصلي للظاهرة الاجتماعية، والذي قدر هذا المجتمع بـ 192 مفردة، فما بأخذ نسبة قدرت بـ 21% من المجتمع الكلي، وتم تحديد حجم العينة كما يلي:

نسبة الإختيار × عدد أفراد مجتمع الدراسة

100

$$192 \rightarrow 100\% \\ X \rightarrow 21\% \quad X = \frac{192 \times 21}{100} = 40.3 \cong 40$$

ومنه نتحصل على حجم العينة 40 مفردة.

نظراً لتقسيم مجتمع البحث إلى ثلاث فئات والمتمثلة في: الإطار، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ هذا ما أدى بنا إلى الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية والتي تعرف بأنها شكل من أشكال العينة العشوائية تختلف عن العينة العشوائية البسيطة في أنها تتعامل مع مجتمع متباين أي غير متجانس، وفي مثل هذه الحالة لا بد من العمل على صياغة تجانس مجتمع البحث حتى تكون العينة التي يتم اختيارها ممثلة لكل طبقات أو فئات المجتمع الكلي.⁽³⁾

وقد تم حساب عدد المبحوثين في كل فئة كما يلي:

(1) - كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، 139، 140.

(2) - منور أوسريير ورشيد بوعافية: أسس منهجية البحث العلمي، المكتبة الجزائرية، ط1، الجزائر، 2011، ص66.

(3) - وائل عبد الرحمان النل وعيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007، ص47.

$$\frac{21 \times 30}{100} = 6.3 \cong 6.$$

فئة الإطارات:

$$\frac{21 \times 30}{100} = 6.3 \cong 6.$$

فئة أعوان التحكم:

$$\frac{21 \times 132}{100} 27.7 \cong 28.$$

فئة أعوان التنفيذ

إذن تضم عينة الدراسة 40 مفردة موزعة كالآتي: 6 إطارات، 6 أعوان تحكم، 28 عون تنفيذ.

ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة

من خصائص العلوم الاجتماعية تعدد المناهج المتبعة فيها، وهذا حسب الظواهر الاجتماعية التي تناولتها الدراسة، وعليه فإن الباحث يحدد نوع المنهج الذي يتبعه حسب طبيعة الموضوع دراسته.

ويعرف المنهج أنه "تلك الطريقة العلمية التي ينتهجها أي دارس أو باحث في دراسته وتحليله

لظاهرة معينة، أو لمعالجة مشكلة معينة وفق خطوات بحث محددة، من أجل الوصول إلى المعرفة اليقينية بشأن موضوع الدراسة والتحليل"⁽¹⁾.

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب والأفضل للدراسة ولمشكلة البحث، باعتبار أن هدفنا هو تسليط الضوء على العلاقة التي تربط العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه "مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات على الظاهرة"⁽²⁾.

ويرتبط المنهج الوصفي بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية والاجتماعية حيث يقوم الباحث بجمع معلومات دقيقة عن هذه الظاهرة ويهتم بوصفها وصفا تفسيريا دقيقا بدلالة الحقائق المتوافرة.⁽³⁾

(1) - عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2007، ص14.

(2) - أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2006، ص62.

(3) - وائل عبد الرحمان النل وعيسى محمد قحل: مرجع سابق، ص48.

ويعد المنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداما في العلوم الاجتماعية، إذ يصور الظاهرة كما هي في الواقع، كما يقوم على جمع البيانات بنوعها الكمي والكيفي، لهذا فإننا اخترنا المنهج الوصفي لتلائمه مع طبيعة دراستنا وكذلك لقدرته على تقديم تفسير للواقع الفعلي الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، كذلك وصف استجابات أفراد عينة الدراسة لوصف مستوى ممارسة العدالة التنظيمية وتقديراتهم حول مستوى ممارسة الصراع التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

بعد الانتهاء من الإطار النظري للدراسة تأتي مرحلة جمع البيانات من ميدان الدراسة باستخدام مجموعة من الأدوات التي تساعد الباحث على الحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تخدم بحثه، تعرف أدوات جمع البيانات بأنها "مجموعة من الأدوات الفنية تستخدم في جمع المادة العلمية التي تشكل التصور العام للدراسة، تؤدي في النهاية إلى التوصل إلى نتائج علمية".⁽¹⁾

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الأدوات المتمثلة في:

1-الملاحظة:

تعتبر الملاحظة وسيلة من وسائل جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات، التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة، أو المقابلة أو الوثائق، والسجلات الإدارية، ويمكن للباحث من تبويب الملاحظة وتسجيل ما يلاحظه من البحوث سواء سلوكيا أو كلاميا⁽²⁾، وتعرف الملاحظة بأنها "عملية مراقبة أو مشاهدة لمجموعة المتغيرات المتعلقة بالمشكلات تحت الدراسة ومتابعة اتجاهها، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين تلك المتغيرات"⁽³⁾.

(1) - محمد شفيق: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية، المكتب الجامعي الحديث، دط، مصر، 2001، ص 120.

(2) - رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، د ط، مصر، 2004، ص148.

(3) - محمد عبد الفتاح الصيروفي: البحث العلمي (الدليل التطبيقي للباحثين)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002، ص183.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الملاحظة البسيطة، ومن خلال الزيارات المتعددة للشركة والتقل بين أقسامها تم ملاحظة ما يلي:

- تباعدا ورشات العمل عن بعضها البعض.
- وجود ضوضاء وأصوات مرتفعة للآلات الصناعية، ونقص التهوية والإضاءة.
- يغلب الطابع الذكوري في المؤسسة نظرا لطبيعة العمل، مع تمركز النساء في الإدارة.
- وجود تجمعات عمالية صغيرة.

2-المقابلة: تعد المقابلة إحدى أدوات البحث العلمي التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات، تتكون المقابلة في أبسط صورها من مجموعة من الأسئلة أو البنود التي يقوم الباحث بإعدادها وطرحها على الشخص موضوع البحث ويقوم بتسجيل الإجابات عليها بنفسه، ويمكن تعريفها بأنها: تفاعل لفظي يتم بين شخصين في مواقف مواجهة، حيث يحاول القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والذي تدور حول آرائه ومعتقداته⁽¹⁾ وتعرف على أنها: "محادثة موجهة بين الباحث وشخصه أو أشخاص آخرين، بهدف الوصول إلى حقيقة حول موقف معين يسعى الباحث لمعرفته، من أجل تحقيق أهداف الدراسة"⁽²⁾.

لقد قمنا بتطبيق المقابلة المقننة التي تجسدت من خلال اللقاء الذي تم مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية في مكتبه بتاريخ 16 ماي 2019، والذي أجابنا على أسئلتنا بكل موضوعية، والملحق رقم (02) يوضح دليل المقابلة المقننة.

3-الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا واستخداما في البحوث الاجتماعية، إذ تعد أداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة لأنها أقل تكلفة، واختصارا للجهد والوقت، وتعرف الاستمارة

(1) فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط7، الأردن، 2015، ص120.

(2) صلاح الدين شروخ: المنهجية القانونية للجامعيين للعلوم القانونية والعلوم الاجتماعي، دار العلوم للنشر والتوزيع، ط7، د ب، 2003، ص24.

بأنها: "وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم إرسالها لأشخاص معينين أو ذلك للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها"⁽¹⁾.

وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع البيانات اللازمة عن مشكلة الدراسة وهي أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات، شريطة أن يكون الباحث على معرفة دقيقة بالبيانات المطلوب جمعها، وكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها"⁽²⁾.

وقد تضمنت استمارتنا 31 سؤالاً موجهة للمبحوثين، قسمت إلى أربعة محاور كالتالي:

المحور الأول: محور البيانات الشخصية، من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 07.

المحور الثاني: بعنوان "تساهم الإجراءات التنظيمية غير العادلة في بروز صراع المهام بين العمال داخل المؤسسة" من السؤال رقم 08 إلى السؤال رقم 14.

المحور الثالث: بعنوان "لغياب العدالة التوزيعية دور في بروز صراع المصالح بين العمال داخل المؤسسة" من السؤال رقم 15 إلى السؤال رقم 23.

المحور الرابع: بعنوان "لغياب عدالة التعاملات دور في بروز صراع العلاقات داخل المؤسسة من السؤال رقم 24 إلى السؤال رقم 31.

إن صياغة استمارة بحثنا بشكلها النهائي، وحتى تكون أسئلتها واضحة وسهلة الفهم للمبحوثين، قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف وعلى مجموعة من الأساتذة المحكمين، الذين قدموا لنا جملة من الملاحظات أفادتنا في ضبط الاستمارة في شكلها النهائي حيث قمنا بتعديل الأسئلة التالية:

السؤال رقم 12:

قبل التعديل: على أي أساس يتم منح هذه المهام؟

بعد التعديل: على أي أساس يتم توزيع المهام؟

(1) - عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 6، الجزائر، 2011، ص 67.

(2) - وائل عبد الرحمان النل وعيسى محمد قحل: مرجع سابق، ص 58.

السؤال رقم 22:

قبل التعديل: هل العمال الذين يبذلون نفس الجهد يتقاضون نفس الأجر؟

بعد التعديل: هل يحصل العامل على نفس الأجر مقابل بذل نفس الجهد؟

السؤال رقم 26:

قبل التعديل: هل يعتمد المسؤول نفس الأسلوب في التعامل مع جميع العمال؟

بعد التعديل: هل المسؤول يتعامل بعدالة مع جميع العمال؟

كما تم إضافة الأسئلة التالية:

السؤال رقم 27: هل تعتقد أن التمرد على سلطة المسؤول يعود إلى تباين الأهداف بين العمال والإدارة؟

السؤال رقم 28: هل تؤدي المعاملة التمييزية للمسؤول اتجاه العمال إلى خلق جو من الفوضى والتسيب

في العمل؟

السؤال رقم 30 : هل يؤدي طغيان العلاقات الشخصية إلى ظهور تكتلات عمالية داخل المؤسسة؟

4- السجلات والوثائق

تعتبر الوثائق والسجلات إحدى أدوات جمع البيانات، فهي تساعد الباحث في توفير الوقت والجهد يرجع فيها الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع، أو بعض محاوره من الوثائق والسجلات الإدارية ويشترط عدم التكرار في البيانات، فإما أن تكون البيانات المجمعة من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكملية للاستمارة، أو المقابلة، أو الملاحظة، أو لبعضهم فقط، ووظيفتها تكملية في التحليل والتفسير التعليل، وإما أن تكون البيانات المجمعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى⁽¹⁾.

(1) - رشيد رزواتي: مرجع سابق، ص 151.

وتعرف السجلات والوثائق بأنها "سجلات لأحداث ماضية، قد تكون مطبوعة أو مكتوبة، قد تكون رسائل أو يوميات تسجيلات الضرائب ووثائق تحتوي على بيانات تاريخية متعلقة بمؤسسة ما"⁽¹⁾.

ومن أهم الوثائق التي تحصلنا عليها من أجل التعرف أكثر على المؤسسة محل الدراسة وهي الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير :

-وثائق تتعلق بنشأة وتطور الشركة.

-وثائق تتعلق بالهيكل التنظيمي للشركة.

-وثائق تتعلق بالهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية.

-وثائق خاصة بالعدد الإجمالي للعمال وكيفية توزيعهم.

خامسا: أساليب التحليل

اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوبين هما:

1-الأسلوب الكمي: وهو الأسلوب الذي يهدف إلى تكميم المعطيات والبيانات التي تحصلنا عليها من خلال استمارة البحث ،وتحويلها إلى أرقام ونسب مئوية وتمثيلها في جداول، وقد ساعدنا هذا الأسلوب في التعبير بدقة عن المعلومات التي تحصلنا عليها في شكل أرقام والقدرة على تحليل المعطيات وتفسيرها بشكل واضح.

2-الأسلوب الكيفي: وهو الأسلوب الذي يهدف إلى تحليل البيانات وتفسيرها ،ومحاولة ربطها بالإطار النظري للدراسة، وتحول هذه البيانات إلى معاني تحمل دلالات واضحة وملموسة وذلك كي يتمكن الباحث من الوقوف عند الظاهرة المدروسة.

(1)- فريد كامل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي (طرق البحث النوعي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007، ص75.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح أهم الخطوات التي تم استخدامها كونها تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، بدأ بتحديد مجالات الدراسة، (المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني)، وتحديد عينة الدراسة التي تمثلت في العينة العشوائية الطبقية، وكذا تبيان نوع المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي، وكذا توضيح أدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الإستمارة، الوثائق والسجلات)، وأخيرا توضيح الأساليب المعتمدة في تحليل المعطيات.

الفصل الخامس عرض البيانات الميدانية

واستخلاص نتائجها وتفسيرها

تمهيد:

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة.

خامساً: استخلاص النتائج العامة للدراسة.

سادساً: توصيات واقتراحات الدراسة.

خلاصة.

تمهيد

إن أي باحث عند دراسته الظواهر الاجتماعية يسعى دوماً إلى الجمع بين محورين أساسيين أولهما التراث النظري وثانيهما الجانب الميداني، وبما أن الدراسة النظرية غير كافية للوصول والكشف عن الحقائق المتعلقة بالموضوع المدروس كان من الضروري القيام بالدراسة الميدانية التي تعتبر الوسيلة الهامة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، حيث اخترنا المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير لإجراء الدراسة الميدانية، وذلك لمعرفة العلاقة التي تربط العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي، وبعد جمع البيانات من ميدان الدراسة سنقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها، وتحليل وتفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء أهداف الدراسة، ومن ثم استخلاص النتائج العامة للدراسة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المحور الأول: عرض وتحليل جداول البيانات الشخصية.

الجدول رقم(02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	37	92.5 %
أنثى	03	7.5 %
المجموع	40	100 %

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج ذكور بنسبة 92.5% وهي أعلى نسبة في مقابل 7.5% إناث وربع ذلك إلى طبيعة العمل في الشركة والذي يتلائم أكثر مع العنصر الرجالي، نظرا لصعوبة العمل وخطورته والذي يتطلب قوة عضلية كبيرة، وحسب المقابلة التي قمنا بإجرائها مع مسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة، فإن الشركة تعتمد على ودية العمل (3×8) والذي لا يتناسب مع المرأة خاصة فيما يتعلق بالمناوبة الليلية، حسب قانون العمل الجزائري، وكذلك طبيعة المجتمع الجزائري الذي يعارض العمل الليلي للمرأة ما عدا الحالات الاستثنائية.

الجدول رقم(03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى أقل من 30 سنة	04	10%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	10	25%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	42.5%
من 50 سنة فما فوق	09	22.5%
المجموع	40	100%

يبين التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية للجدول المتعلق بسن المبحوثين أن معظم المبحوثين ارتكز سنهم في الفئة العمرية، من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة تقدر بـ42.5%، ثم الفئة العمرية من

30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة تقدر بـ 25%، ثم تليها الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق بنسبة تقدر بـ 22.5%، وأخيرا الفئة العمرية من 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة تقدر بـ 10%.

من خلال الجدول نلاحظ أن هذه النتائج تعكس تواجد فئة الكهول بكثرة في المؤسسة وذلك يعود إلى الخيرات والمؤهلات التي تتمتع بها هذه الفئة العمرية نتيجة الأقدمية فهي تحاول دائما إثبات وجودها والحفاظ على مكتسباتها وانجازاتها، حيث يمكن لهذه الفئة تسخير للفئة الشابة والتي تمثل بنسبة 25% داخل المؤسسة، باعتبارها الفئة الأكثر حيوية ودافعية للعمل وهذا ما يضمن استمرار المؤسسة

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية%
أعزب	09	22.5%
متزوج	31	77.5%
مطلق	00	00%
أرمل	00	00%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات الرقمية للجدول رقم (05) حول الحالة العائلية لأفراد العينة نلاحظ أن معظم الباحثين يتمركزون في فئة المتزوجين بنسبة 77.5%، تليها فئة العزاب بنسبة 22.5%، أما فئتي المطلقين والأرامل فنسبتها منعدمة.

توضح نتائج الجدول أن أغلب العمال متزوجين، وهذا ما يفسر أن هؤلاء العاملين يتمتعون بالاستقرار المهني نتيجة تحملهم للمسؤولية، مما يدفعهم للعمل أكثر من أجل الحفاظ على مصالحهم مقارنة بفئة العزاب التي قدرت نسبتها بـ 22.5%، وهذا يعود إلى كون هؤلاء العمال يحاولون السعي وراء إيجاد فرص عمل معينة وذلك من أجل تلبية حاجاتهم المادية والمعنوية، ويعتبر انعدام كل من فئة المطلقين والأرامل مؤشرا إيجابيا بعكس جو عمل مستقر داخل الشركة بسبب قلة المشاكل الاجتماعية للعمال.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
30%	12	متوسط
45%	18	ثانوي
25%	10	جامعي
100%	40	المجموع

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول أن أغلب أفراد العينة ذوي مستوى ثانوي بنسبة تقدر بـ 45%، ثم تليها فئة المستوى المتوسط بنسبة 30%، ثم تأتي فئة الجامعيين بنسبة تقدر بـ 25%، أما نسبة العمال ذوي المستوى الابتدائي فكانت منعدمة كليا.

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن اغلب عمال الشركة هم ذوي المستوى التعليمي ثانوي تليها فئة عمال ذوي مستوى تعليمي متوسط باعتبار عمال الشركة الإفريقية للزجاج عمال تنفيذيون لا يحتاجون إلى شهادات ومؤهلات علمية عالية بقدر ما تركز كفاءة العامل فيها على المهارة والممارسة العلمية، أما نسبة العمال من ذوي المستوى الجامعي فهي جاءت دون المتوسط بالنسبة للنسب المرتفعة، وهي فشكل إطارات وموظفين الإدارة بالشركة.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الخبرة
20%	08	أقل من 5 سنوات
17.5%	07	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
12.5%	05	من 10 إلى أقل من 15 سنة
37.5%	15	من 15 إلى أقل من 20 سنة
12.5%	05	من 20 سنة فأكثر
100%	40	المجموع

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول أن الفئة السائدة من أفراد العينة هي التي تتحصر مدة خدمتها في الفئة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة بنسبة تقدر بـ37.5% تليها الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـ20%، ثم تليها الفئة من 05 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 17.5%، ثم تليها الفئة إلى أقل من 15 سنة والفئة من 20 سنة فأكثر بالتساوي بنسبة تقدر بـ12.5%.

وهذا ما يؤكد أن أغلبية أفراد العينة من أصحاب الأقدمية في العمل يتمتعون بالخبرة والمهارة باعتبار أن الشركة لديها أكثر من 30 سنة منذ تأسيسها وبداية نشاطها.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب الصنف المهني

الصنف المهني	التكرار	النسبة المئوية %
إطار	06	15%
عون تحكم	06	15%
عون تنفيذ	28	70%
المجموع	40	100%

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن اغلب أفراد العينة تتركز في فئة أعوان التنفيذ بنسبة تقدر بـ70%، ثم تليها كل من فئة الإطارات وأعوان التحكم بنسبة متساوية قدرت بـ15%، وهذا يرجع إلى طبيعة نشاط الشركة التي تعتمد بصفة كبيرة على أعوان التنفيذ باعتبارهم المسؤولين عن تنفيذ كافة المهام والأعمال على مستوى الورشات أين يكون هناك عبئ عمل أكبر منه في باقي المصالح الإدارية.

أما فئة الإطارات فيقتصر وجودها داخل المكاتب الإدارية بصفتهم المسؤولين عن التخطيط والتنظيم والتنسيق، أما أعوان التحكم فترتبط مهامهم بتزويد العاملين التنفيذيين بالتعليمات والإرشادات الأزمة لإكسابهم الخبرة في تسيير الآلات، وهذا ما يفسر انخفاض نسبة كل من أعوان التحكم والإطارات مقارنة بنسبة أعوان التنفيذ.

الجدول(08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل.

طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية %
دائم	38	95%
مؤقت	2	5%
المجموع	40	100%

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب أفراد العينة عمال دائمين بنسبة تقدر بـ95%، تليها نسبة العمال المؤقتين بنسبة 5% وعليه يمكن القول بأن أغلبية عمال الشركة الإفريقية للزجاج دائمين وهذا ما ينعكس على الشركة بشكل ايجابي إذ يضمن استقرار العمال في مناصبهم.

المحور الثاني: الإجراءات التنظيمية غير العادلة وصراع المهام بين العمال

الجدول رقم(09): يوضح إذا كان العمال سبق وتعبوا عن العمل والتعرض للعقوبة

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات		
		التعرض للعقوبة	التكرارات	النسبة المئوية %
90%	36	نعم		
		نعم	12	33.33%
		لا	24	66.66%
		المجموع	36	100%
10%	4			
100%	40			

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول أن 90% من أفراد العينة سبق وأن تغيبوا عن العمل، في حين أن 10% من أفراد العينة أقروا بأنه لم يسبق لهم وان تغيبوا عن الأمل، وبالنسبة للذين سبق وان تغيبوا عن العمل منهم 66.66% أقروا بأنهم لم يتعرضوا للعقوبة، في حين 33.33% أقروا بأنهم تعرضوا للعقوبة.

من خلال مقابلتنا للعمال تبين أن الشركة الإفريقية للزجاج لا تتخذ أي إجراءات في حق العامل المتغيب قبل طلب استفسار، في حالة تبرير الغياب فإن العامل لا يتعرض للعقوبة، أما في حالة عدم تبرير الغياب فإن الشركة تصدر عقوبة في حق العامل. كما أن الشركة تمنح لكل عامل الحق في الغياب ليوم واحد كل شهر.

الجدول رقم(10): يوضح مدى تعرض كل من تغيب عن العمل لعقوبة ورد فعلهم تجاه ذلك

الاحتمالات				التكرارات	النسبة المئوية %
نعم				09	%22.5
لا	رد الفعل	التكرارات	النسبة المئوية	31	%77.5
	الاحتجاج	16	%51.61		
	تعطيل انجاز العمل	08	%25.80		
	مشدات كلامية مع المسؤول	07	%22.58		
	المجموع	31	%100		
المجموع				40	%100

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول يتبين أن 77.5% من أفراد العينة أقروا بأن كل من يتغيب عن العمل لا يتعرض لعقوبة تأديبية، في حين أن 22.5% من أفراد العينة أقروا بأن كل من يتغيب عن العمل يتعرض لعقوبة تأديبية ومن خلال الجدول أن ليس كل العمال الذين يتغيبون عن العمل يتعرضون لعقوبة تأديبية، هذا ما عادى إلى ظهور ردود أفعال متباينة من طرف العمال، حيث صرح 51.61% من العمال بأنهم يلجأون إلى الاحتجاج، في حين 25.80% يلجأون إلى تعطيل العمل، أما نسبة 22.58% فتمثل نسبة العمال الذين دخلوا في مشدات كلامية مع المسؤول.

وعليه يمكن القول بان الشركة لا تطبق العقوبة التأديبية على كل العمال المتغيبين، وهذا يدل على التمييز بين العمال في تطبيق الإجراءات داخلها، هذا ما يولد ضغط لدى العمال ويجعلهم في توتر وقلق دائم.

الجدول رقم (11): مدى موضوع العاملين لنفس العقوبة التأديبية

الاحتمالات			التكرارات	النسبة المئوية %			
نعم			17	42.5 %			
لا	رد الفعل	التكرارات	النسبة المئوية %	57.5 %			
					عدم إتقان العمل	02	8.69 %
					تعطيل انجاز العمل	06	26.08 %
					الاحتجاج	15	65.21 %
					المجموع	23	100 %
المجموع			40	100 %			

يتبين من الإحصائيات الواردة في الجدول أن 57.5% من أفراد العينة أقروا بعدم تطبيق نفس العقوبة التأديبية على كل العاملين المتغيبين عن العمل. في حين أن 42.5% أقروا عكس ذلك، ويتضح من خلال الجدول أنه لا تطبق نفس العقوبات على العمال في حالة الغياب عن العمل هذا ما ولد ردود أفعال متباينة بين العمال، حيث لجأ 65.21% من العمال إلى الاحتجاج، في حين لجأ 26.08% من العمال إلى تعطيل انجاز العمل، في حين لجأ 8.45% من العمال إلى عدم إتقان العمل.

وعليه يمكن القول أن الشركة لا تطبق نفس العقوبة التأديبية على كل العاملين وهذا راجع حسب حالة ما أقر به العمال إلى المحسوبية في التعامل وهذا ما ولد ردود فعل متباينة بين العمال. حيث أن عدم التعرض لنفس العقوبة التأديبية في حالة الغياب على جميع العمال يعد فرقا لمبدأ العدالة الإجرائية.

الجدول رقم (12): يوضح مدى تحديد المهام الوظيفية: ورد الفعل تجاه ذلك.

النسبة المئوية %	التكرار				الاحتمالات
47.5%	19				نعم
52.5%	21	النسبة المئوية %	التكرار	السبب	لا
		57.14%	12	التداخل في الأدوار	
		28.57%	06	التقاعس في أداء العمل	
		14.28%	03	التغيب عن العمل	
		100%	21	المجموع	
100%	40				المجموع

يتبين من الإحصائيات الواردة في الجدول أن 52.5% من أفراد العينة أقروا بأن الشركة لا تقوم بتحديد المهام الوظيفية بصفة واضحة، حيث صرح 57.14% من العمال أن عدم تحديد المهام الوظيفية بصفة واضحة أدى إلى التداخل في الأدوار وبنسبة 28.57% إلى التقاعس في أداء العمل، وبنسبة 14.28% إلى التغيب عن العمل. في حين أقر 47.5% من أفراد العينة أن الشركة تقوم بتحديد المهام الوظيفية بصفة واضحة.

وعليه يمكن القول أن الشركة لا تقوم بتحديد المهام الوظيفية بصفة واضحة، وقد يرجع ذلك إلى عدم سيطرة إدارة الشركة على مختلف أقسامها أو عدم وجود رقابة حقيقية وإشراف ومتابعة عبادة داخل الشركة وهذا ما أدى إلى حدوث خلل في تحديد المهام الوظيفية داخل الشركة.

الجدول رقم(13): يوضح أسس توزيع المهام.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات		
22.5%	09	الكفاءة		
57.5%	23	النسبة المئوية	التكرار	زيادة التوتر
		100%	23	نعم
		00%	00	لا
		100%	23	المجموع
20%	08	الخبرة		
100%		المجموع		

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول تبين أن نسبة 57.5% من أفراد العينة صرحوا أن أساس توزيع المهام هو المحسوبية، حيث أقر 100% من العمال أن المحسوبية تؤدي إلى زيادة التوتر بين العمال، في حين صرح 22.5% من أفراد العينة أن الكفاءة هي أساس توزيع المهام، أما نسبة 20% صرحوا بالخبرة.

وعليه يمكن القول أن الشركة لا تعتمد أسس عادلة في توزيع المهام، إذ تعتمد على المحسوبية بدرجة كبيرة، على حساب الخبرة والكفاءة، وهذا يولد جو من التوتر بين العمال داخل الشركة.

الجدول رقم (14): يوضح تقسيم المهام بالتساوي. ورد الفعل اتجاه ذلك

الاحتمالات			التكرار	النسبة المئوية%
نعم			12	30%
لا	رد الفعل	التكرار	النسبة المئوية%	28
	تحمل بعض العمال أعباء إضافية	21	75%	
	عدم الالتزام بتوقيت العمل	01	3.57%	
	عدم احترام الأوامر	06	21.42%	
	المجموع	28	100%	
المجموع			40	100%

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول يتضح أن نسبة 70% من أفراد العينة أقرار بعدم تقسيم المهام بالتساوي مع زملائهم في العمل، حيث أدى ذلك إلى تحمل بعض العمال أعباء إضافية بنسبة 75%، عدم احترام الأوامر نسبة 21.42% وعدم الالتزام بتوقيت العمل بنسبة 3.57%، في حين أقرروا 30% من أفراد العينة أنه يتم تقسيم المهام بالتساوي مع زملاء العمل.

توضح نتائج الجدول أن الشركة لا تقوم بتقسيم المهام بالتساوي بين العمال وقد يرجع ذلك إلى عدم إتباع الشركة سياسات شاملة وواضحة في تقسيم المهام أو إتباع المحسوبية، هذت ما أدى بالعمال إلى تحمل أعباء عمل إضافية مما سبب شعورهم بالإجهاد المهني مما يولد صراعات فيما بينهم حسب ما أقرروا به، فتقسيم المهام لا بد أن يكون مبني على أساس علمية مدروسة كالخبرة والكفاءة والأقدمية في العمل.

الجدول رقم(15): يوضح كيف يتخذ المسؤول القرارات الوظيفية ورد الفعل تجاه ذلك.

النسبة المئوية %	التكرار				الاحتمالات
67.5%	27	النسبة المئوية %	التكرار	رد الفعل	متحيز
		51.85	14	عدم الالتزام بالعمل	
		40.74%	11	رفض الأوامر وتعليمات العمل	
		7.40%	02	التأخر عن العمل	
		100%	27	المجموع	
32.5%	13				غير متحيز
100%	40				المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول يتضح أن 67.5% من أفراد العينة صرحوا بأن المسؤول يتخذ القرارات الوظيفية بأسلوب متحيز. هذا ما يدي إلى عدم الالتزام بالعمل حسب 51.85% من العمال، رفض الأوامر وتعليمات العمل حسب 40.74% من العمال، والتأخر عن العمل بنسبة 7.40%، في حين صرح 32.5% من أفراد العينة بأن المسؤول يتخذ القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.

من خلال معطيات الجدول يتضح أن القرارات الوظيفية في الشركة الإفريقية للزجاج تتخذ بأسلوب متحيز، ويمكن إرجاع السبب في ذلك إلى عدم وجود عدالة في اتخاذ القرارات من طرف المسؤول وهذا راجع إلى أن هذا المخير لا يتعامل مع العمال بالعدل ولإنصاف.

المحور الثالث: غياب العدالة التوزيعية وصراع المصالح بين العمال

الجدول رقم(16): يوضح توزيع الأجور والمكافآت بين العمال بعدالة ورد الفعل تجاه العامل.

الاحتمالات				التكرار	النسبة المئوية %		
نعم				04	10%		
لا	خلافات مادية	التكرار	النسبة المئوية %	36	90%		
			نعم			31	86.11%
			لا			05	13.88%
			المجموع			36	100%
المجموع				40	100%		

من خلال المعطيات الإحصائيات للجدول يتضح أن 90% من أفراد العينة أقرّوا بغياب عدالة في توزيع الأجور والمكافآت بين العمال مما أدى إلى بروز خلافات مادية بين العمال حسب صرّح به 86.11% من العمال، أما 13.88% فقد أقرّوا أن غياب العدالة في توزيع الأجور والمكافآت لا يؤدي إلى خلافات مادية بين العمال، في حين صرّح 10% من أفراد العينة أن هناك عدالة في توزيع الأجور والمكافآت بين العمال في الشركة.

وقد يرجع ذلك إلى أن الشركة الإفريقية للزجاج لا تحرص على توزيع الأجور والمكافآت على العاملين بشكل عادل، وحسب ما أقرّ به بعض العمال من خلال مقابلتنا لهم فإن الشركة في الغالب لا تمنح مكافآت لعمالها ما أدى إلى نشوء خلافات وتوترات فيما بينهم.

الجدول رقم (17): يوضح حرص المسؤول على مكافأة الموظفين ورد الفعل اتجاه ذلك

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات		
15%	06	نعم		
85%	34	النسبة المئوية %	التكرار	رد الفعل
		38.23%	13	الإحباط
		61.76%	21	التدمر
		100%	34	المجموع
100%	40	المجموع		

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول يتضح أن 85% من أفراد العينة أقرروا بأن المسؤول لا يحرص على مكافأة الموظفين المتميزين في أدائهم، هذا ما يؤدي إلى التدمر حسب ما صرح به 38.23% من العمال، وإلى الإحباط حسب ما صرح به 38.23% من العمال، في حين أقر 15% من أفراد العينة حرص المسؤول على مكافأة الموظفين المتميزين في أدائهم.

وبالتالي يمكن القول أن الشركة لا تحرص على منح المكافآت للعاملين المتميزين في أدائهم، فهي تقتصر على الجهد الذي يبذله العامل في مقابل الإنتاج دون اهتمامها بمكافآت عمالها المتميزين في أدائهم، ما سبب لهم التدمر و الإحباط والبحث عن فرص جديدة للعمل في مؤسسات أخرى حسب ما أقر به العمال.

الجدول رقم (18): يوضح فرص الترقية في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
12.5%	05	نعم
87.5%	35	لا
100%	40	المجموع

من خلال المعطيات الاحصائيات للجدول أن 87.5 % من أفراد العينة صرحوا بأن فرص الترقية غير متاحة أمام الجميع في الشركة، في حين صرح 12.5% من أفراد العينة بأن فرص الترقية متاحة أمام جميع العمال.

ويرجع ذلك إلى أن الشركة، لا توفر فرص الترقية أمام عمالها، وحسب تصريح العمال فإن النسبة الضئيلة التي تحضى بفرض الترقية تشمل إطارات الشركة، هذا ما يدل على التمييز بين العمال، مما يخلق جو من الصراع والتوتر.

الجدول رقم(19): يوضح الأسس المعتمدة في عملية الترقية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الأقدمية	06	15%
الكفاءة	06	15%
الوساطة	28	70%
المجموع	40	100%

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول نلاحظ بان الأسس والمعايير التي يتم الأخذ بها عند الترقية في الشركة تعتمد بالدرجة الأولى على الوساطة بنسبة 70% حسب ما أقر به أفراد العينة. ثم تليها الأقدمية والكفاءة نسبة متساوية بلغت 30% حسب ما صرح به أفراد العينة.

وبالتالي فإن الشركة الإفريقية للزجاج لا تعتمد على أسس ومعايير واضحة في عملية الترقية، إذ تعتمد على الوساطة بدرجة كبيرة وهو ما يوضحه الجدول أعلاه مما سبب توتر وقلق للعاملين داخل الشركة.

الجدول رقم (20): يوضح عدالة الأسس المعتمدة في الترقية. ورد الفعل اتجاه ذلك.

الاحتمالات				التكرار	النسبة المئوية %
نعم				06	15%
	رد الفعل	التكرار	النسبة المئوية %	34	85%
	الاقتراب	12	35.29%		
	رفع الشكاوي للنقابة	12	35.29%		
	رفع الشكاوي للمسؤول الأعلى	10	29.41%		
	المجموع	34	100%		
المجموع				40	100%

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول يتضح أن 85 % من أفراد العينة صرحوا بان الشركة لا تتبع أسس عاملة في عملية الترقية هذا ما أدى إلى ردود فعل متباينة بين العمال، فنجد أن 35.29% من العمال لجؤا إلى الإضراب ورفع الشكاوي للنقابة، أما 29.41% فتمثل نسبة العمال الذين لجؤا إلى رفع الشكاوي للمسؤول الأعلى، في حين أقر 15% من أفراد العينة بعدالة الأسس المعتمدة في الترقية.

وعليه يتضح أن الأسس التي تتبعها الشركة الإفريقية للزجاج غير عادلة وغير منصفة في حق عمالها كونها تفتقد لمعايير ولأسس عادلة في عملية الترقية، ما أدى بالعمال للجوء إلى ردود أفعال متباينة بالاحتجاج ورفع الشكاوي للنقابة المسؤول الأعلى للمطالبة بالعدالة.

الجدول رقم (21): يتضح تعويض ساعات العمل الإضافية. ورد الفعل اتجاه ذلك.

الاحتمالات				التكرارات	النسبة المئوية %
نعم				28	70%
لا	رد فعل العامل	التكرار	النسبة المئوية %	12	30%
	رفض عمل ساعات إضافية	05	41.66%		
	الاحتجاج لدى المسؤول	03	25%		
	المطالبة بمستحقاتهم	04	33.33%		
	المجموع	12	100%		
المجموع				40	100%

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نلاحظ بأن أغلبية أفراد العينة أقرروا أن الشركة تمنح تعويضات لعمالها في حالة قيامهم بساعات عمل إضافية بصورة تعادل المجهود الذي يقومون به بنسبة 70% في حين أن 30% من أفراد العينة أقرروا عكس ذلك حيث تباينت ردود الأفعال بين العمال فنجد أن 41.66% لجؤوا إلى رفض عمل ساعات إضافية أما 33.33% إلى المطالبة بمستحقاتهم أما 25% فلجؤوا إلى الاحتجاج لدى المسؤول غير أن هذه النسبة تبقى متقاربة.

وعليه يمكن القول أن الشركة تحرص على تعويض عمالها في حالة بدل مجهودات إضافية وهذا ما يدل على أن الشركة تقدر مجهودات عمالها هذا ما يجعلهم دائما في حالة نشطة واستعداد لبذل مجهود أكبر يجعلهم في حالة تنافسية من أجل الحصول على تلك التعويضات منصب.

الجدول رقم(22): يوضح توافق أعباء منصب العمل مع المقابل المادي ورد فعل العامل اتجاه ذلك.

الاحتمالات				التكرار	النسبة المئوية %
نعم				05	12.5%
لا	رد الفعل	التكرار	النسبة المئوية %	35	87.5%
	طلب التحويل إلى منصب آخر	06	17.4%		
	الاحتجاجات	06	17.4%		
	المطالبة بزيادة الأجر	20	57.14%		
	التقليل من الإنتاج	03	8.57%		
	المجموع	35	100%		
المجموع				40	100%

وعليه يمكن القول أنه لا توجد عدالة في توزيع الأجور على أساس الجهد المبذول لغياب نظرة إدارة الشركة للمجهود الذي يبذله العامل في عمله داخل الشركة تجعله لا يحس بأهمية ما يقدمه.

فعند المقارنة النسبية للعامل للجهود التي يبذلها (المدخلات) إلى العوائد(المخرجات) مع تلك النسبة لأمثال العاملين في الوظائف الشبهية وبنفس الظروف تكزن النتيجة المقارنة غير عادلة (وهذا عكس ما نادى إليه نظرية العدالة لآدمز) هذا ما يولد صراع ذاتي وعدم الارتياح والشكوى والتذمر.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول يتضح أن 87.5% من أفراد العينة أقروا بعدم توافق أعباء منصب العمل مع المقابل المادي، هذا ما أدى إلى ردود أفعال متباينة، فنجد نسبة 57.14% طالبوا بالزيادة في الأجر، أما نسبة 17.4% طالبوا بالتحويل إلى منصب عمل آخر، ونفس النسبة بالنسبة للذين كان الاحتجاج رد فعل لهم، أما نسبة 8.57% فتمثل العمال الذين لجؤا للتقليل من الإنتاج، في مقابل ذلك نجد نسبة 12.5% من أفراد العينة صرحوا بان أعباء منصب العمل تتوافق مع المقابل المادي.

ومعنى ذلك أن أغلب عمال الشركة لا يحصل على مقابل مادي يتوافق مع أعباء العمل وهذا يدل على عدم اهتمام الشركة بوضع أجور مناسبة للجهد المبذول، وأيضا عدم مراعاتها التناسب بين مدخلات العامل في العمل والمخرجات التي يحصل عليها (وقد أشارت نظرية العدالة لادمز على ضرورة وجود التناسب) كما أن عدم اهتمام إدارة الشركة بتوافق المقابل المادي مع أعباء العمل يعد إخلالا من طرف الشركة بمصالح العمال، زمنه فإن الشركة لا تضع أجور مناسبة ترضي عمال الشركة.

الجدول رقم (23): يوضح التوافق بين الأجر والجهد المبذول. ورد فعل العامل اتجاه ذلك.

الاحتمالات				التكرار	النسبة المئوية %
نعم				08	20%
لا	رد الفعل	التكرار	النسبة المئوية	32	80%
	تخفيض الجهد المبذول	23	71.87%		
	رفع الشكاوي	09	28.12%		
	المجموع	32	100%		
المجموع				40	100%

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نلاحظ بان أغلبية أفراد العينة في الشركة صرحوا بأنهم لا يحصلون على نفس الأجر في مقابل بذل نفس الجهد بنسبة 80% ما أدى إلى ردود أفعال متباينة بين العمال حيث صرح 71.87% من العمال بتخفيض الجهد المبذول، 28.12% صرحوا برفع الشكاوي. في حين 20% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يحصلون على نفس الأجر مقابل بذل نفس الجهد في الشركة.

الجدول رقم 24: يوضح مدى حصول العمال على نفس الامتيازات ورد الفعل.

الاحتمالات			التكرار	النسبة المئوية %			
نعم			05	12.5%			
لا	رد الفعل	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %			
					تقديم شكوى المسؤول	09	25.71%
					التدمير	11	31.42%
					الاحتجاج	06	17.14%
					التقاعس في أداء العمل	09	25.71%
					المجموع	35	100%
المجموع			40	100%			

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول أن 87.5% من أفراد العينة أقرروا بأنه لا تمنح لهم نفس الامتيازات لجميع العاملين في الشركة ما أدى إلى ردود أفعال متباينة بين العمال حيث صرح 31.42% من العمال بشعورهم بالتذمر و 25.7% أقرروا بالتقاعس في أداء العمل وتقديم شكوى للمسؤول في حين لجأ 17.14% إلى الاحتجاج أما 12.5% من أفراد العينة فقد صرحوا بأنهم تمنح لهم نفس الامتيازات لجميع العاملين في الشركة.

وبالتالي فإن الشركة لا تعتمد على أسس عادلة في توزيع الامتيازات على العمال ولا تحرص على مكافأتهم وتحسين ظروفهم وهذا راجع إلى كونها تقتصر على الجهد الذي يبذل له العامل في مقابل الخدمة التي يقدمها للشركة فحسب ما صرح به العمال فإنهم يشعرون بحالة من التذمر وعدم رضاهم عن العمل داخل الشركة ومحاولتهم للبحث عن فرص أخرى للعمل في شركات أخرى غير أنه تعذر عليهم ذلك لعدم إيجادهم فرص أفضل ما أدى بهم للبقاء للعمل في الشركة بالرغم من أنهم لا تمنح لهم امتيازات.

المحور الرابع: غياب عدالة المعاملات وصراع العلاقات داخل لمؤسسة

جدول رقم(25): يوضح مدى تقديم العامل لاقتراحات تخص سير العمل ورد الفعل اتجاه ذلك.

الاحتمالات				التكرار	النسبة المئوية %
نعم				15	37.5 %
لا	رد الفعل	التكرار	النسبة المئوية	25	62.5 %
	عدم الالتزام بتنفيذ القرارات	07	28 %		
	التباطؤ في انجاز العمل	11	44 %		
	الاحتجاج على القرار	07	28 %		
	المجموع	25	100		
المجموع				40	100 %

من خلال الاحصائيات الواردة في الجدول نلاحظ بان 62.5% من أفراد العينة صرحوا بأنه لا يطلب منهم المسؤول اقتراحات فيما يخص سير العمل ما أدى إلى ردود أفعال متباينة بين العمال حيث صرح 44% من العمال بالتباطؤ في انجاز العمل في حين أقر 28% منهم بعدم الالتزام بتنفيذ القرارات والاحتجاج على القرار وكانت نسبة متساوية أما 37.5% من أفراد العينة أقر بأن المسؤول يطلب منهم اقتراحات فيما يخص سير العمل.

وهذا راجع إلى كون الشركة تتفرد باتخاذ القرار ولا تؤخذ بعين الاعتبار آراء العاملين ولا تتيح الفرصة للعمال بتقديم اقتراحات والمساهمة بإعطاء أفكار جديدة فيما يخص تنظيم العمل مما له تأثير كبير على الطرفين في تحقيق أهدافهم حيث نجد ما غريفور في نظريته X ولا قد ركز على نظريته "y" وتطبيقها في مجال الإدارة على اعتبار العامل طموح ويجب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية وذلك فصد المرونة والمشاركة في اتخاذ القرارات فتاحة الفرصة أمام العامل من أجل الإبداع والابتكار.

الجدول رقم (26): يوضح وجود خلافات مع المسؤول: ورد سبب ذلك.

الاحتمالات				التكرار	النسبة المئوية %
نعم	السبب	التكرار	النسبة المئوية	23	57.5%
	غيابك المتكرر عن العمل	05	21.73%		
	عدم تفهم المسؤول لظروفك الشخصية	06	26.08%		
	عدم اشتراكك في اتخاذ القرار	12	52.17%		
	المجموع	23	100%		
لا				17	42.5%
المجموع				40	100

تبين من الاحصائيات الواردة في الجدول أن 57.5% من أفراد العينة أقروا بأنهم لديهم خلافات مع المسؤول، ويعود السبب في ذلك إلى عدم إشراكهم في اتخاذ القرار حسب 25.17% من العمال، في حين أقر 26.08% من العمال أن السبب يرجع إلى عدم تفهم المسؤول للظروف الشخصية، في حين أرجع 21.73% السبب في ذلك إلى الغياب المتكرر عن العمل، أما بنسبة 42.5% من أفراد العينة فقد صرحوا بأنهم ليس لديهم خلافات مع المسؤول.

وتعود هذه الخلافات حسب المقابلة التي أجريناها مع مسؤول الموارد البشرية إلى مسألة صلاحيات كل مصلحة والتداخل في المهام المرتبطة ببعضها البعض وحسب رأي العمال فإن الخلاف يعود إلى عدم اهتمام المسؤولين بشكاوي العمال حيث أن الخلافات تؤثر بطريقة سلبية على العلاقات داخل الشركة مما يزيد من حدة التوتر سواء بين العمال والمسؤولين أو بين العمال بعضهم البعض مما ينجر عنه اختلال في أداء الشركة وفعاليتها.

الجدول رقم(27): يوضح عدالة تعامل المسؤول مع العمال ورد الفعل اتجاه ذلك.

الاحتمالات				التكرار	النسبة المئوية %
نعم				13	32.5%
لا	رد الفعل	التكرار	النسبة المئوية %	27	67.5%
	الغياب العمل	07	25.92%		
	التأخر	00	00%		
	التباطؤ في أداء العمل	11	40.74%		
	المشاركة في حركة احتجاجية عمالية	09	33.33%		
	المجموع	27	100%		
المجموع				40	100%

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول يتضح أن 67.5% من أفراد العينة أقروا بأن المسؤول لا يتعامل بعدالة مع جميع العمال ما أدى إلى ردود أفعال متباينة بين العمال حيث لجأ 40.74% إلى التباطؤ في أداء العمل و 33.33% إلى المشاركة في حركة احتجاجية ز 25.92% إلى غياب عن العمل. أما بالنسبة للتأخر فكانت النسبة معدومة، أما 32.5% من أفراد العينة فقد صرحوا بأن المسؤول يتعامل مع العدالة مع جميع العمال.

ويعود ذلك إلى أن المسؤول لا يفصل بين ما هو علاقة الشخصية وما هو علاقة رسمية، إذ أن معاملة المسؤول للعمال وفقاً للعلاقات شخصية وسيادة علاقات الزمانة والقربية تؤدي من قبل هؤلاء إلى غهمال مهامهم وهذا ما يزيد من الأعباء على العمال الذين لا يعتمدون على إلغاء العلاقات غير الرسمية، وبالتالي توتر العلاقة بين مختلف الأطراف، وهذا ما حاولت نظرية الإدارة العلمية تجاوزه من خلال اعتمادها على سيادة العلاقات الرسمية ومحاولة الحد من التفاعلات الغير رسمية، وهي ترى بأنها سبب لنشوب الخلافات وبالتالي تأثر على أداء ومردودية العمال.

الجدول رقم (28): يوضح مدى تمرد العمال على سلطة المسؤول

الاحصائيات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	28	70%
لا	12	30%
المجموع	40	100%

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول أن 70% من أفراد العينة أقروا بان التمرد على سلطة المسؤول يعود إلى تباين الأهداف بين العمال والإدارة. أما 30% من أفراد العينة فقد صرحوا بان التمرد على سلطة المسؤول لا يعود إلى تباين الأهداف بين العمال والإدارة.

ويرجع ذلك إلى أن الأهداف التي توضع من طرف المسؤول في الشركة لا تتوافق والأهداف الشخصية للعمال ولا تخدم مصالحهم، فالمسؤول هدف الزيادة في الإنتاج، بينما العامل هدفه الحصول على عوائد مادية عالية تتوافق والأعمال التي يقوم بها، وهذا ما لم توفره الشركة لعمالها (حسب الجدول رقم 22)، هذا ما يؤدي إلى تمرد العمال على سلطة المسؤول وعدم ممارسة مهامهم على أكمل وجه، مما يخلق علاقات عدائية وخلافات بين العمال والمسؤول.

الجدول رقم (29): يوضح المعاملة التمييزية للمسؤول اتجاه العمال.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	37	92.5%
لا	03	7.5%
المجموع	40	100%

يبين الجدول المتعلق بالمعاملة التمييزية أن 92.5% من أفراد العينة أقروا بأن المعاملة التمييزية للمسؤول اتجاه العمال يؤدي إلى خلق ومن الفوضى والتسيب في العمل أما 7.5% من أفراد العينة صرحوا بأن المعاملة التمييزية للمسؤول اتجاه العمال لا يؤدي إلى خلق جو من الفوضى والتسيب في العمل.

من خلال الجدول نلاحظ أن المسؤول لا يتعامل مع جميع العمال بالعدل والإنصاف ويرع ذلك إلى وجود المحسوسية والمحاباة والوساطة مع المسؤول المباشر وبالتالي تهमيش وتمييز فئة على فئة أخرى، ما يزيد من حدة التوتر بين مختلف الأطراف، وبالتالي تأثير المهام وعدم تجسيد الأهداف المسطرة.

الجدول رقم 30: يوضح وجود خلافات بين العمال وسبب ذلك

الاحتمالات				التكرار	النسبة المئوية %
نعم	النسب	التكرار	النسبة المئوية %	09	22.5%
				01	11.11%
				02	22.22%
				00	00%
				06	66.66%
				09	100%
لا				31	77.5%
المجموع				40	100%

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول أن 77.5% من أفرا العينة أقروا بأنهم ليس لديهم خلافات مع زملائهم في العمل داخل الشركة في حين أن 22.5% من أفراد العينة أقررو بأن لديهم خلافات مع زملائهم في العمل داخل الشركة حيث أرجع 66.66% من العمال هذه الخلافات إلى وجود تكتلات عمالية أما 22.22% فقد أرجعوا ذلك إلى الوشاية و 11.11% فقد أرجعوا ذلك إلى الإشاعات في حين تلقيف التهم جاءت نسبة معدومة 00%.

ويرجع ذلك إلى كون ظروف العمل مستقرة سواء حيث طبيعة العلاقات الاجتماعية أو من حيث ظروف العمل الفيزيائية والتي تساهم في الحد من الخلافات بين العمال، كما أن قضاء هؤلاء العمال سنوات مع بعضهم البعض سمح بتكوين علاقات ألفة ومحبة فيما بينهم، ومن خلال ملاحظتنا للعمال

لاحظنا وجود انسجام وتفاهم بين العمال، وهذا ما ساعد على تكوين وتوطيد علاقات الصداقة والزمالة بينهم، وبالتالي غياب الخلافات والصراعات فيما بينهم.

ومنه فإن بيئة العمل داخل الشركة الإفريقية للزجاج في أغلبها خالية من الخصومات بين العمال.

الجدول رقم(31): يوضح وجود العلاقات الشخصية وظهور التكتلات العمالية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	33	82.5%
لا	07	17.5%
المجموع	40	100%

توضح الإحصائيات الواردة في الجدول أن 82.5% من أفراد العينة صرحوا بأن طغيان العلاقات الشخصية يؤدي إلى ظهور تكتلات عمالية داخل الشركة أما 17.5% من أفراد العينة أقروا بأن طغيان العلاقات الشخصية لا يؤدي إلى ظهور تكتلات عمالية داخل الشركة.

وهذا يدل على أن العمال الذين تربطهم علاقات خصية كالقراية والصداقة، أو ينتمون إلى نفس المنطقة (الجهوية) يقومون بتشكيل جماعات وتكتلات تسعى لتحقيق أهدافها ومصالحها على حساب الجماعات الأخرى، وهذا ما يؤدي في الغالب إلى خلق نوع من التوتر الصراع بين هذه التكتلات، مما يؤثر على السير الحسن للعمل داخل الشركة.

الجدول رقم(32): يوضح طبيعة علاقة بين العمال والمسؤولين الإداريين.

الإحصائيات	التكرارات	النسبة المئوية %
جيدة	01	2.5%
حسنة	26	65%
سيئة	13	32.5%
المجموع	40	100%

توضح الاحصائيات الواردة في الجدول أن 65% من أفراد العينة أقروا بان علاقاتهم مع المسؤولين الإداريين سيئة أما 05% فقد أقروا بأن علاقاتهم مع المسؤولين الإداريين جيدة.

من خلال الجدول يتضح أن العلاقة بين تجمع العمال بالمسؤولين الإداريين هي علاقة حسنة، وهذا يدل على أن الأسلوب القيادي في هذه الشركة يتم بالمرونة حيث يشجع على تكوين علاقات طيبة مع المسؤولين والعمال، لأن نجاح العمال في أداء أدوارهم بشكل جيد يعتمد على مدى معاملة المشرف لهم، حين أن المعاملة الحسنة ترفع من الروح المعنوية لديهم مما ينعش إيجاباً على أدائهم، وخلق جو من الراحة في العمل وخال من التوتر.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1- طبيعة مجتمع البحث

- 92.5% من أفراد عينة الدراسة ذكور.
- 42.5% من أفراد عينة الإدارة ينتمون إلى الفئة العمرية من 40 إلى أقل 50 سنة.
- 77.5% من أفراد عينة الدراسة متزوجون.
- 45% من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي.
- 37.5% من أفراد عينة الدراسة خبراتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة.
- 70% من أفراد العينة عمال تنفيذ.
- 95% من أفراد العينة عمال دائمين.

مناقشة النتائج في دور الفرضية الأولى:

بعد العرض الجدولي والتحليل السوسولوجي لمعطيات الفرضية الأولى التي مفادها "تساهم الاجراءات التنظيمية غير العدالة في بروز صراع المهام بين العمال داخل المؤسسة" توصلت إلى النتائج التالية:

- 70% من أفراد عينة الدراسة سبق وان تغيّبوا عن العمل.

- 77.5% من أفراد عينة الدراسة أقرروا بأنه ليس كل من يتغيب عن العمل يتعرض لعقوبة تأديبية، الأمر الذي أدى بالعمال إلى الاحتجاج نسبة 51.61% من مجموع الذين أقرروا بأنه ليس كل من يتغيب عن العمل يتعرض لعقوبة تأديبية.

- 57.5% من أفراد عينة الدراسة أقرروا بعم تطبيق نفس العقوبة التأديبية على كل العاملين المتغيبين عن العمل، ما أدى بالعمال إلى الاحتجاج نسبة 65.21% من مجموع الذين صرحوا بعدم تطبيق نفس العقوبة التأديبية على كل العاملين المتغيبين.

- 52.5% من أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة لا تقوم بتحديد المهام الوظيفية بصفة واضحة، وهذا ما أدى إلى التداخل في الأدوار بنسبة 57.14% من مجموع الذين صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم بتحديد المهام الوظيفية بصفة واضحة.

- 57.5% من أفراد العينة صرحوا أن أساس توزيع المهام هو المحسوبية، الأمر الذي أدى إلى زيادة التوتر بين العمال بنسبة 100% بصفة واضحة من مجموع الذين صرحوا بأن أساس توزيع المهام هو المحسوبية.

- 70% من أفراد العينة أقرروا بعدم تقسيم المهام بالتساوي مع زملاء العمل، وهذا ما أدى بـ 75% من العمال بتحمل أعباء عمل إضافية من مجموع الذين صرحوا بعدم تقسيم المهام بالتساوي مع زملاء العمل.

- 67.5% من أفراد العينة صرحوا بأن القرارات الوظيفية تتخذ بأسلوب متحيز، الأمر الذي أدى 51.85% من العمال بعدم الالتزام بالعمل من مجموع الذين أقرروا بأن القرارات الوظيفية تتخذ بأسلوب متحيز.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول بان الفرضية الأولى محققة، أي أن الإجراءات التنظيمية غير العدالة تسهم في بروز صراع المهام بين العمال داخل الشركة الإفريقية للزجاج.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

بعد العرض الجدولي والتحليل السوسيولوجي لمعطيات الفرضية الثانية التي مفادها " لغياب العدالة التوزيعية دور في بروز صراع المصالح بين العمال داخل المؤسسة"، توصلت إلى نتائج التالية:

-90% من أفراد عينة الدراسة أقرّوا بأنه ليس هناك عدالة في توزيع الأجور والمكافآت بين العمال، هذا ما أدى إلى خلافات مادية بين العمال سنة 86.11% من مجموع الذين صرحوا بأنه ليس هناك عدالة في توزيع الأجور والمكافآت بين العمال.

- 85% من أفراد عينة الدراسة صرحوا بعدم حرص المسؤول على مكافأة العمال المتميزين في أدائهم، ما أدى بالعمال بالشعور بالتذمر نسبة 61.76% من مجموع الذين صرحوا بعدم حرص المسؤول على مكافأة العمال المتميزين في أدائهم.

- 87.5% من أفراد عينة الدراسة أقرّوا بأن فرص الترقية ليست متاحة أمام جميع العمال في الشركة.

_70% من أفراد عينة الدراسة أقرّوا بأن الوساطة هي الأساس الذي به عند الترقية.

- 85% من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن الأسس المعتمدة في عملية الترقية غير عادلة، ما أدى بالعمال إلى الاضطراب ورفع الشكاوي للنقابة بنسبة 35.29% من مجموع الذين أقرّوا بأن الأسس المعتمدة في عملية الترقية غير عادلة.

_70% من أفراد عينة الدراسة أقرّوا بأنهم يتم تعويضهم في حالة العمل ساعات إضافية.

_87.5% من أفراد عينة الدراسة أقرّوا بأنه ليس هناك توافق بين أعباء منصب العمل والمقابل المادي ما أدى بالعمال للمطالبة بالزيادة بالأجر بنسبة 57.6% من مجموع الذين صرحوا بأنه ليس هناك توافق بين أعباء منصب العمل والمقابل المادي.

- 80% من أفراد عينة الدراسة صرحوا بأنهم لا يحصلون على نفس الأجر مقابل بذل نفس الجهد ما أدى بالعمال إلى تخفيض الجهد المبذول بنسبة 71.7% من مجموع الذين صرحوا بأنهم لا يحصلون على نفس الأجر مقابل بذل نفس الجهد.

- 87.5% من أفراد عينة الدراسة أقرّوا بأنه لا تمنح نفس الامتيازات لجميع العاملين في الشركة ما أدى بالعمال إلى العور بالتذمر بنسبة 31.42% من مجموع الذين صرحوا بأنه لا تمنح نفس الامتيازات لجميع العاملين.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول بأن الفرضية الثانية محققة أي أن لغياب العدالة التوزيعية دور في بروز صراع المصالح بين العمال داخل الشركة الإفريقية للزجاج.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

بعد العرض الجدولي والتحليل السسيولوجي لمعطيات الفرضية الثالثة القائلة " لغياب عدالة التعاملات دور في بروز صراع العلاقات داخل المؤسسة" توصلنا إلى النتائج التالية:

- 62.5% من أفراد العينة صرحوا بأن المسؤول لا يطلب منهم اقتراحات فيما يخص سير العمل، هذا ما أدى بـ 44% من العمال إلى التباطؤ في العمل من مجموع الذين أقرروا بأنهم لا يطلب منهم المسؤول اقتراحات فيما يخص سير العمل.

- 57.5% من أفراد العينة أقرروا بأن لديهم خلافات مع المسؤول، ويرجع ذلك إلى عدم إشراكهم في اتخاذ القرار حسب ما صرح به 52.17% من مجموع الذين أقرروا بأن لديهم خلافات مع المسؤول.

- 67.5% من أفراد العينة أقرروا بأن المسؤول لا يتعامل بعدالة مع جميع العمال، مما أدى بـ 40.74% من العمال إلى التباطؤ في أداء العمل من مجموع الذين صرحوا بأن المسؤول لا يتعامل بعدالة مع جميع العمال.

- 70% من أفراد العينة أقرروا بأن التمرد على سلطة المسؤول يعود إلى تباين الأهداف.

- 92.5% من أفراد العينة صرحوا بأن المعاملة التمييزية للمسؤول اتجاه العمال يؤدي إلى خلق جو من الفوضى والتسيب في العمل.

- 77.5% من أفراد العينة صرحوا بأنهم ليس لديهم خلافات مع زملائهم في العمل.

- 82.5% من أفراد العينة صرحوا بأن طغيان العلاقات الشخصية يؤدي إلى ظهور تكتلات عالمية.

- 65% من أفراد العينة صرحوا بأن علاقاتهم مع المسؤولين الإداريين حسنة.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول بأن الفرضية الثالثة محققة إلى حد ما، أي أن لغياب عدالة التعاملات دور في بروز صراع العلاقات داخل الشركة الإفريقية للزجاج.

ثالثا مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

توصلنا في دراستنا الحالية حول "علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي إلى جملة من النتائج التي تتشابه أو تختلف مع نتائج الدراسات السابقة وهي كما يلي:

بالنسبة للدراسات السابقة التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية، لقد توصلت دراستنا إلى غياب بأبعادها الثلاثة (عدالة الإجراءات عدالة التوزيع، عدالة التعاملات) بين العاملين على مستوى المؤسسة الإفريقية للزجاج وهو ما لا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة "ishak et admas" حول العلاقة بين التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والنظرية التبادلية بين القائد والإتباع، التي توصلت إلى وجود عدالة التفاعلات وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات في المؤسسة البنكية في ماليزيا، وقد يرجع الأمر إلى اختلاف البيئة الاجتماعية، على اعتباره أن دراستنا تمت في بيئة جزائرية في حين دراسة "ADMAS et ishak" تمت في بيئة أجنبية، واختلف طبيعة المؤسسة حيث تم إجراء دراستنا في مؤسسة إنتاجية بينما تم إجراء دراستهما في مؤسسة خدماتية.

أما دراسة "صابرين نمر أبو جاسر" حول "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي" فقد توصلت إلى وجود عدالة تنظيمية وهذا ما لم يتحقق في دراستنا.

وتختلف أيضا نتائج دراستنا مع نتائج دراسة "بن دحوسمية" و"سهيل مقدم" حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" فقد توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي وهذا ما لم يتحقق في دراستنا.

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي فإن دراسة "لينا داود محمد طه" حول العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية فقد توصلت الدراسة أن عدم وضوح الدور (عدم تحديد المهام الوظيفية) وعجز نظام الحوافز (الأجر، الترقية، المكافآت) يؤدي الصراع داخل المستشفيات في قطاع غزة وهو ما يتفق مع دراستنا.

أما فيما يخص الدراسة الأجنبية التي قام بها "Donovan" حول العمداء الأكاديميون وإدارة الصراع التنظيمي" ودراسة "رشيد بوخالفة" حول الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي" فقد تناولت موضوع الصراع من جهة مخالفة لدراستنا حيث ركزت الدراستان السابقتان على إدارة الصراع بينما في دراستنا فلم نبحت في هذا الجانب.

ربعا: مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة:

من خلال الأهداف المسطرة سلفا في بداية إعداد هذه الدراسة، وعلى ضوء ما تم التوصل إليه يمكننا القول أن الدراسة قد حققت أهدافها المرجوة من خلال:

- إبراز مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة التعاملات.
- التعرف وإبراز مفهوم الصراع التنظيمي.
- التشخيص الفعلي لطبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي في المؤسسة الإفريقية للزجاج، والذي اتضح من خلال نتائج دراستنا أن غياب العدالة التنظيمية يساهم في إثارة الصراع داخل المؤسسة.
- أما الهدف الأخير الذي تسعى إليه الدراسة فهو تحديد درجة ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسة الإفريقية للزجاج من وجهة نظر العاملين، الذين أكدوا من خلال إجاباتهم عن محاور أسئلة الاستمارة عن غياب العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة التعاملات).

خامسا: استخلاص النتائج العامة للدراسة

بعد أن قمنا بهذه الدراسة سواء من ناحية الجانب النظري أو الجانب التطبيقي، الخاصة بمتغير العدالة التنظيمية ومتغير الصراع التنظيمي، ومما سبق التطرق إليه من البيانات التي تم مناقشتها في المحاور الخاصة بالفرضيات الفرعية، نستنتج صحة الفرضية العامة التي مفادها يساهم غياب العدالة التنظيمية في إثارة الصراع داخل المؤسسة، بحيث نجد أن غياب العدالة التنظيمية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج من أسباب إثارة الصراع التنظيمي، فغياب العدالة التنظيمية تؤدي إلى بروز خلافات وتوترات

ونزاعات، بحيث نجد أن الإجراءات التنظيمية غير العادلة من أكثر الأسباب التي تؤدي إلى بروز صراع المهام بين العمال داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالتطبيق غير العادل للإجراءات والعقوبات التأديبية، كما أن غياب العدالة في توزيع الأجر والمكافآت، وتوزيع فرص الترقية تلعب دورا كبيرا في إثارة الصراع، إلى جانب العديد من الأسباب التي تخلق شحنات سلبية لدى العمال، خاصة ذوى الخبرة الكبيرة الذين لا يرضون أن يتجاوزهم صغار السن، وذوي الخبرة المحدودة في الترقية أو يتراأسونهم، كما لا حظنا أن لغياب عدالة التعاملات دور في بروز صراع العلاقات داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالمعاملة التمييزية وغير العدالة للعمال من طرف المسؤولين.

سادسا: توصيات واقتراحات الدراسة

من خلال نتائج الدراسة يمكن إيراد التوصيات التالية:

- ضرورة تنمية وزيادة إدراك المسؤولين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، وتبني مبدأ العدالة في توزيع المهام والمكافآت والترقيات من أجل التقليل من أسباب حدوث الصراع التنظيمي.
- من الأهمية أن تعمل إدارة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة بأبعادها المختلفة، وخاصة تلك المتعلقة العدالة بالإجرائية والتعاملية.
- وجود دور مهم لبعد عدالة التفاعلات في الحد من الصراع التنظيمي.
- يجب على المسؤولين اتخاذ قرارات نزيهة وعادلة بين الموظفين ومبنية على أسس واضحة وثابتة تضمن المساواة بين أعمال والاهتمام بالتوزيع العادل لمخرجات العمل كالأجر والمكافآت من أجل خلق جو عمل بعيدا عن التوترات والنزاعات.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم عرض بيانات الشق الميداني للدراسة، والمتمثلة في البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة وتفسيرها، وتحليل هذه النتائج في ضوء الفرضيات ومناقشتها، كذلك مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، وفي ضوء أهداف الدراسة، وصولاً إلى استخلاص النتائج العامة للدراسة، وعليه فإن تحقيق الفرضيات مرتبط بتحليل المعطيات الكمية لعينة الدراسة، وقد خلص البحث من خلال النتائج المتوصل إليها أن غياب العدالة التنظيمية يساهم في إثارة الصراع داخل المؤسسة، وهذا ما سمح بتقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات التي أفرزتها الدراسة.

الأختمة

خاتمة:

تناولنا في هذه الدراسة موضوع "علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي"، حيث قمنا بمناقشة مختلف القضايا والمسائل النظرية والإمبريقية التي عالجت كل من العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي، وعرض مفصل لأبعاد العدالة التنظيمية، والمتمثلة في عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة التعاملات والذي يساهم غيابها في إثارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

وعلى أساس المعطيات والإحصائيات التي جمعت من ميدان الدراسة في المؤسسة الإفريقية للزجاج ومن خلال النتائج المتوصل إليها أكدت هذه الدراسة، أن غياب العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة التعاملات) يلعب دورا استراتيجيا في إثارة الصراع التنظيمي، فالتطبيق غير العادل للإجراءات التنظيمية، وإدراك العاملين أنه لا يوجد عائد لكل جهد يبذلونه، خاصة فيما يخص الأجر والمكافآت والترقية، وعدم منح فرص للعاملين بتقديم اقتراحاتهم وطغيان العلاقات الشخصية، والمعاملة التمييزية، كل هذه الأمور تؤدي بشكل أو بآخر إلى نشوء النزاعات والتوترات وبالتالي ظهور صراعات سواء بين العمال والإدارة أو بين العمال بعضهم البعض في المؤسسة.

وعليه أكدت الدراسة الميدانية صحة فرضيات الدراسة وانطلاقا من صدق الفرضيات الفرعية فإنه تم إثبات صدق الفرضية العامة التي مفادها " يساهم غياب العدالة التنظيمية في إثارة الصراع داخل المؤسسة" وهذا تكون دراستنا قد حققت أهدافها، ووصلت إلى نتائج علمية يمكن الرجوع إليها والانطلاق منها في بحوث سوسيولوجية أكثر تخصصا لمعالجة مختلف المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.

قائمة المصادر والمراجع

1- القرآن الكريم

2- القواميس والمعاجم

- ابن منظور: لسان العرب، الجزء 2، دار المعارف، د ط، مصر، د س.

- بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، د ط، لبنان، د س.

- غيث محمد عاطف: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، د ط، مصر، 2005.

- لبصير عبد المجيد: موسوعة علم الاجتماع والمفاهيم السياسية والإجتماعية والثقافية العامة، دار الهدى للنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 2010.

3- الكتب:

- أبو بكر مصطفى محمود: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2006.

- أندراوس رامي جمال و معاينة عادل: الإدارة بالثقة والتمكين، دار الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.

- أوسريز منور و بوعافية رشيد: أسس منهجية البحث العلمي، المكتبة الجزائرية، ط1، الجزائر، 2011.

- البرادعي محمد سوني: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار إتراك للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2005.

- بطرس جادة سامر: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.

- بلال محمد إسماعيل: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2005.

- بلوط حسين إبراهيم: إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، الدار العربية للنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2002.
- بن يمينة سعيد: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2015.
- بوحوش عمار و الذنبيات محمد محمود: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 6، الجزائر، 2011.
- تيرنر جونتان: نظرية علم الاجتماع، تر: محمد سعيد فرح، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2000.
- التل وائل عبد الرحمان و محمد قحل عيسى: البحث العلمي في العلم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007.
- جندلي عبد الناصر: تقنيات ومناهج البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2007.
- جواد شوقي ناجي: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- حرحوش صالح عادل و سالم مؤيد سعيد: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2006.
- حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000.
- حريم حسين: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009.
- حريم حسين: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
- حسن راوية: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2004.
- حسن محمد حسان: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.

- الحلابي إبراهيم عباس: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تطبيقها، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2003.
- الحمادات محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 2008.
- حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2007.
- ذرة عمر محمد: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2008.
- ربابعة علي محمد: إدارة الصراع والنزاع، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، د س.
- ربابعة علي محمد: إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2003.
- رشوان حسين عبد الحميد أحمد: علم إجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، دط، مصر، 2004.
- رولز جون: العدالة كإنصاف (إعادة صياغة)، تر: حيدر رجاج إسماعيل، المنظمة العربية للترجمة، ط1، لبنان، 2009.
- زايد محمد عادل: العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)، المنظمة العربية الإدارية للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2006.
- زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومة، ط1، الجزائر، 2002.
- زرواتي رشيد: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، د ط، مصر، 2004.

- زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2008.
- زويلف محمدي حسن: إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، دار مجد للطباعة والنشر، ط1، 1994، د ب، 1994.
- السكارنة بلال خلف: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2011.
- الشرقاوي علي: العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2002.
- شروخ صلاح الدين: المنهجية القانونية للجامعيين للعلوم القانونية والعلوم الاجتماعية، دار العلوم للنشر والتوزيع، د ط، د ب، 2003.
- شفيق محمد: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية، المكتب الجامعي الحديث، د ط، مصر، 2001.
- شلابي زهير بوجمعة: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- الشماع خليل محمد حسن: مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، د س.
- الشماع خليل محمد حسن و محمود خضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2009.
- الشنواني صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، د ط، 2003، مصر.
- الصيروف في محمد: السلوك الإداري للعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2007.

- الصيروفي محمد عبد الفتاح: البحث العلمي (الدليل التطبيقي للباحثين)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002.
- إبراهيم طلعت و الزيات كمال عبد الحميد: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار عزيز للنشر والتوزيع، د ط، مصر، د س.
- العاني هيثم: الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 2007.
- عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2004.
- **عبد الرحمن عبد الله محمد**: النظرية في علم الاجتماع (النظرية السسيولوجية المعاصرة)، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، د ط، لبنان، 2006.
- العجمي محمد حسن: الاتجاهات الحديثة في لقيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2008.
- العطية ماجدة: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 2003.
- عقيلي عمرو وصفي: إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 2005.
- العميان محمد سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005.
- العنزلي سعد علي: نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، ط1، العراق، 2016.
- عودة محمود: أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، د س.
- عياد أحمد: مدخل لمنهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2006.

- غرايبيبة فوزي وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط7، الأردن، 2015.
- ناصر قاسمي: سسيولوجيا المنظمات (دراسات نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، د ط، الجزائر، 2014.
- القرشي غني ناصر حسين: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- القيروتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2003.
- القيروتي محمد قاسم: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- القيروتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2016.
- كاظم خيصر وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- كامل فريد أبو زوبينة وآخرون: مناهج البحث العلمي (طريق البحث النوعي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007.
- كعباش رايح: علم اجتماع التنظيم، جامعة منتوري، د ط، الجزائر، 2006.
- ماهر أحمد: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط7، مصر، 2002.
- محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- محمد عساف عبد المعطي: السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 1999.

- المعزي كمال محمد: السلوك التنظيمي (مفاهيم وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2006.
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
- المومني واصل جميل حسين: الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد، الأردن، ط1، 2008.
- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2016.
- نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015.
- 4- المجالات:**

- أبو تاية بندر كريم: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 02، 2012.
- بن دحو سمية ومقدم سهيل: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران 02، الجزائر، العدد 07، 2017.
- بورغدة حسين: إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، العدد 05، 2005.
- حمدي أبو القاسم الأخضر: أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 03، 2015.
- السعود راتب وسلطان سوزان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن، المجلد 25، العدد (2+1)، 2009.

- العبيدي نماء جواد: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 08، العدد 24، 2012.
- فطيمة الزهور عيسات و أحمد جميل: العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، العدد 07، 2016.
- القهيوي ليث عبد الله سليمان: أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، المجلة 15، العدد، 01، 2015.
- 5- الرسائل الجامعية:**
- أبو جاسر صابرين نمر: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- أبو سمعان محمد ناصر راشد: محددات العدالة وعلاقتها بسلوك المواطنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- البدراني محمد بن سلمان: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، السعودية، 2010.
- جقيدل سمية: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- شخابة عبد القادر: دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- شتة محمد رضا: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

- صلاح عنتر: الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، أطروحة دكتوراه العلوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2017.
- طه لينا داود: العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
- العتيبي طارق بن موسى: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- عناشة جهاد عبد القادر: الصراع التنظيمي وأثره على الإغتراب الوظيفي في وزارة الصحة، رسالة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2018.
- قاسمي ناصر: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.



الملحق رقم 03: الإستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

علاقة العدالة التنظيمية بالصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - أولاد صالح - الطاهير

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د/ ربيع شتيوي

إعداد الطالبتين:

✓ بردي فريال

✓ زعيمش صبرينة

ملاحظة: ضع علامة (X) أمام الخيار المناسب

- البيانات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وشكرا مسبقا.

السنة الجامعية: 2019/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

من 20 إلى أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فما فوق

3- الحالة العائلية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4- المستوى التعليمي:

إبتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- سنوات العمل:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 إلى أقل من 20 سنة أكثر من 20 سنة

6- الصنف المهني:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

7- طبيعة العمل:

دائم مؤقت

المحور الثاني: تساهم الإجراءات التنظيمية غير العادلة في بروز صراع المهام بين العمال داخل المؤسسة

8- هل سبق وتغيبت عن العمل؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ: "نعم"، هل تعرضت لعقوبة؟

نعم لا

9- هل كل من يتغيب عن العمل يتعرض لعقوبة تأديبية؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ: "لا"، كيف كان رد فعلك؟

- الإحتجاج

- تعطيل إنجاز العمل

- مشادات كلامية مع المسؤول

- أخرى تذكر:

10- هل تطبق نفس العقوبة التأديبية على كل العاملين في حالة التغيب عن العمل؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ: "لا"، يؤدي ذلك :

- عدم إتقان العمل

- تعطيل إنجاز العمل

- الاحتجاج

- أخرى تذكر:

11- هل تقوم المؤسسة بتحديد المهام الوظيفية بصفة واضحة؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ: "لا"، يؤدي ذلك:

- التداخل في الأدوار

- التقاعس في أداء العمل

- التغيب عن العمل

- أخرى تذكر:

12- على أي أساس يتم توزيع المهام؟

الكفاءة المحسوبة الخبرة

• في حالة الإجابة بالمحسوبة ، هل يؤدي ذلك إلى زيادة التوتر بين العمال؟

نعم لا

13- هل يتم تقسيم المهام بالتساوي مع زملائك؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ: "لا"، يؤدي ذلك إلى:

- تحمل بعض العمال أعباء إضافية

- عدم الإلتزام بتوقيت العمل

- عدم إحترام الأوامر

- أخرى تذكر:

14- هل يتخذ المسؤول القرارات الوظيفية بأسلوب؟

متحيز غير متحيز

• إذا كانت الإجابة "بمتحيز" كيف كان رد فعلك اتحاه ذلك؟

- عدم الإلتزام بالعمل

- رفض الأوامر وتعليمات العمل

- التأخر عن العمل

- أخرى تذكر:

المحور الثالث: لغياب العدالة التوزيعية دور في بروز صراع المصالح بين العمال داخل المؤسسة

15- هل ترى أن هناك عدالة في توزيع الأجور والمكافآت بين العمال؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ: "لا"، هل يؤدي ذلك إلى خلافات مادية بين العمال؟

نعم لا

16- هل يحرص المسؤول على مكافأة الموظفين المتميزين في أدائهم؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ: "لا"، يؤدي ذلك إلى:

الإحباط التدمير أخرى تذكر:

17- هل ترى بأن فرص الترقية متساوية أمام الجميع في المؤسسة؟

نعم لا

18- ما هي الأسس والمعايير التي يتم الأخذ بها عند الترقية؟

الأقدمية الكفاءة الوساطة

أخرى تذكر:

19- هل تعتبر بأن الأسس المعتمدة في عملية الترقية عادلة؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ: "لا"، يؤدي ذلك إلى:

- الإضراب

- رفع الشكاوي للنقابة

- رفع الشكاوي للمسؤول الأعلى

- أخرى تذكر:

20- هل يتم تعويضك في حالة قيامك بساعات عمل إضافية؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ: "لا"، كيف كان رد فعلك؟

- رفض عمل ساعات إضافية

- الاحتجاج لدى المسؤول

- المطالبة بمستحقّاتك

21- في رأيك هل هناك توافق بين أعباء منصب العمل والمقابل المادي؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ: "لا"، يؤدي ذلك إلى:

- طلب التحويل إلى منصب عمل آخر

- الاحتجاجات

- المطالبة بزيادة الأجر

- التقليل من الإنتاج

- أخرى تذكر:

22- هل يحصل العمال على نفس الأجر مقابل بذل نفس الجهد؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ: "لا"، يؤدي ذلك إلى:

- تخفيض الجهد المبذول

- رفع الشكاوي

- أخرى تذكر:

23- هل تمنح نفس الإمتيازات لجميع العاملين في المؤسسة؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ: "لا"، كيف كان رد فعلك؟.....

المحور الرابع: لغياب عدالة التعاملات دور في بروز صراع العلاقات داخل المؤسسة

24- هل يطلب منكم المسؤول اقتراحات فيما يخص تنظيم العمل؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ: "لا"، يؤدي ذلك إلى:

- عدم الإلتزام بتنفيذ القرارات

- التباطؤ في إنجاز العمل

- الإحتجاج على القرار

- أخرى تذكر:

25- هل لديك خلافات مع المسؤول؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ: "نعم"، يرجع ذلك إلى:

- غيابك المتكرر عن العمل
- عدم تفهم المسؤول لظروفك الشخصية
- عدم اشتراكك في اتخاذ القرار
- أخرى تذكر:

26- هل المسؤول يتعامل بعدالة مع جميع العمال؟

- نعم لا

• في حالة الإجابة بـ: "لا"، كيف كان رد فعلك؟

- الغياب
- التباطؤ في أداء العمل
- التأخر
- المشاركة في حركة احتجاجية عمالية

27- هل تعتقد أن التمرد على سلطة المسؤول يعود إلى تباين الأهداف بين العمال والإدارة؟

- نعم لا

28- هل تؤدي المعاملة التمييزية للمسؤول اتجاه العمال إلى خلق جو من الفوضى والتسيب في العمل؟

- نعم لا

29- هل لديك خلافات مع زملائك في العمل داخل المؤسسة؟

- نعم لا

• في حالة الإجابة بـ: "نعم"، يرجع ذلك إلى:

- الإشاعات
- الوشاية
- تلفيق التهم
- وجود تكتلات عمالية
- أخرى تذكر:

30- هل يؤدي طغيان العلاقات الشخصية إلى ظهور تكتلات عمالية داخل المؤسسة؟

- نعم لا

31- كيف تقيم علاقاتك بالمسؤولين الإداريين؟

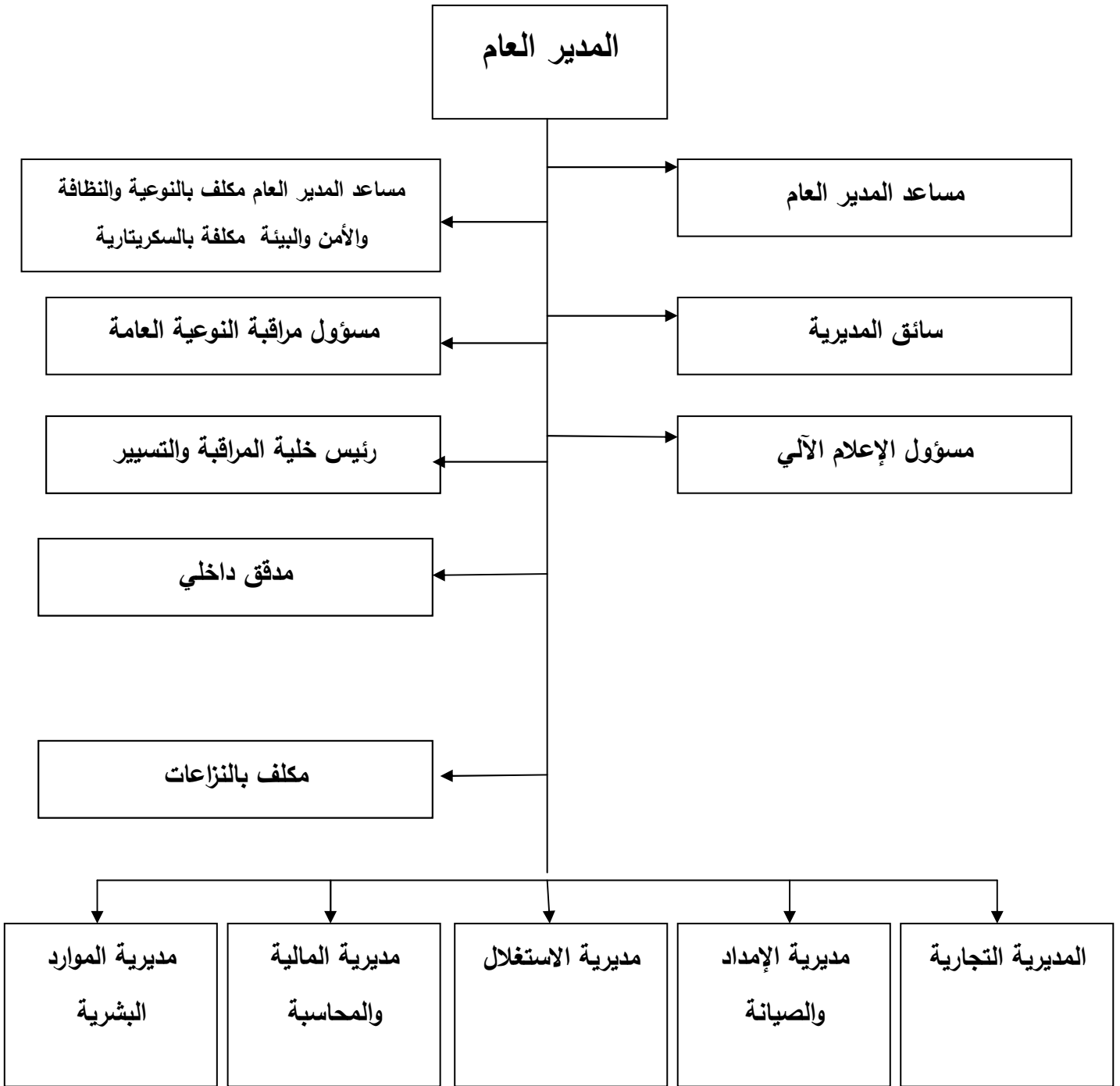
- جيدة حسنة سيئة

شكرا على حسن تعاونكم

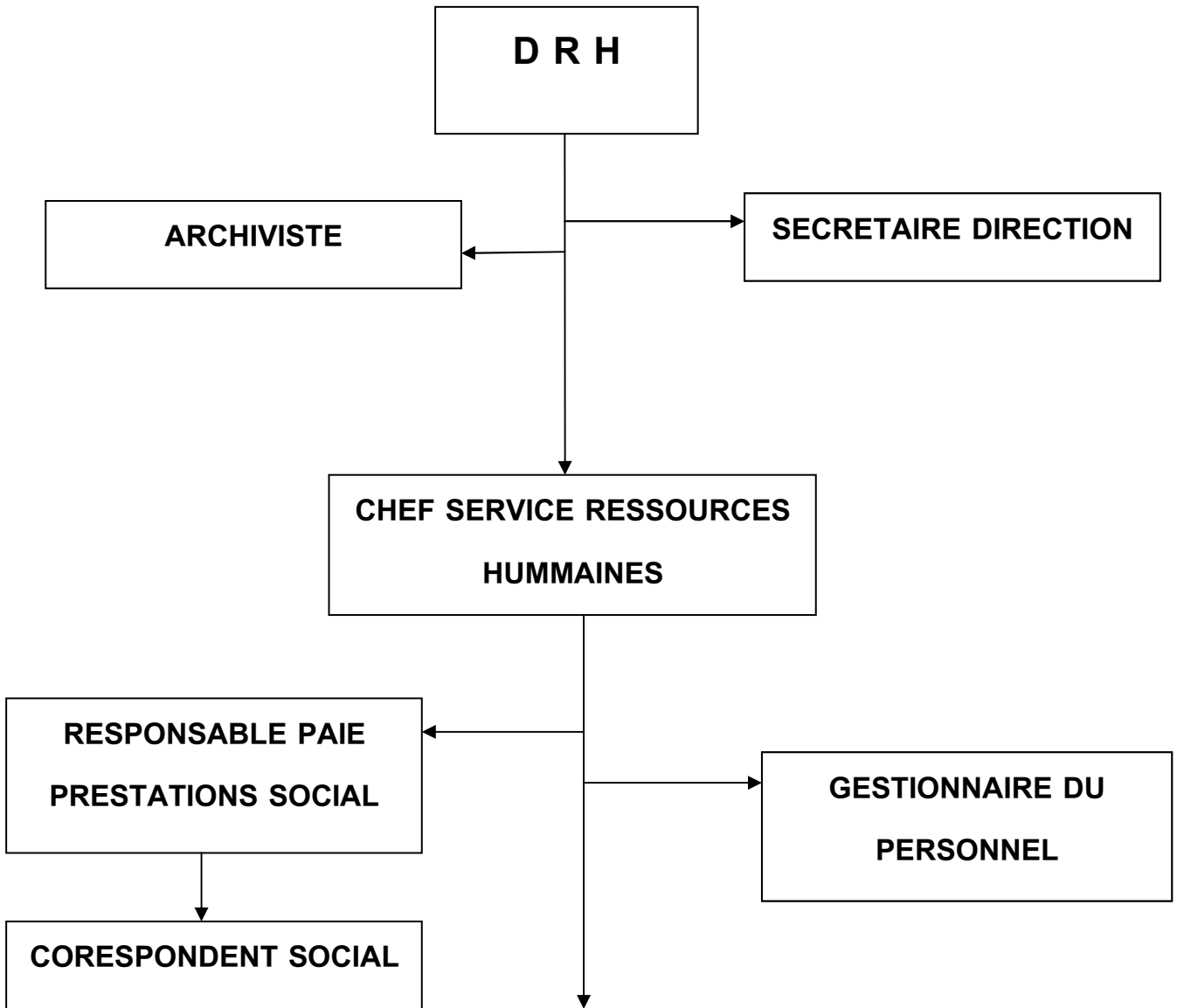
الملحق رقم 04

الرتبة	أسماء الأساتذة المحكمين
أستاذ محاضر (ب)	- غراز الطاهر
أستاذ محاضر (أ)	- بواب رضوان
أستاذ محاضر (أ)	- حديدان صبرينة

الملحق رقم 05: الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج



الملحق رقم 06: الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية



الملحق رقم (08): الحداد العام في الشركة.

EFFECTIFS DEBUT DU MOIS

193

CDI 191

CDD 2

A/ Départs

1

agents

Motif des départs :

DEMISSION

B/ Recrutements: /

/

agents

C/ Mouvements internes /

Motif de recrutement: /

EFFECTIFS FIN DU MOIS

192

CDI 190

CDD 2

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR FILIERE

Production	103	agents
Maintenance	68	agents
Administration	21	agents

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR GROUPE

Cadre	30	agents
Maîtrise	30	agents
Exécution	132	agents