

## أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

## أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

## دراسة للموظفين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

أ.د. عبد الحميد برحومة أ. محمد سلامة

جامعة المسيلة جامعة جيجل

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة بالأساس إلى فحص الأثر المباشر لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على استخدامهم لأساليب إدارة الصراع التنظيمي مع رؤسائهم المباشرين، قصد تحقيق هذا الهدف طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها 220 موظف من جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.

تم اعتماد الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيانات الدراسة التأثير المباشر لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي، حيث أن إدراك الموظفين للعدالة التعاملات يؤثر إيجاباً على استخدام الأساليب التعاونية (تكامل، تسامح وتسوية) كما أن إدراكهم للعدالة التوزيعية يؤثر إيجاباً على استخدامهم لأسلوب التسوية في حين يؤثر سلباً على استخدامهم لأسلوب السيطرة.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية - الصراع التنظيمي - أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

## Abstract

This study aims to investigate the direct impact of the employees' perception of the organizational justice on handling conflict with their supervisors. The research was conducted using a satisfied random sample of 220 employees working at the university of Mohammed Essedik Ben Yahia (jijel). The researcher used questionnaire to measure the variables of the study. The results of the study have demonstrated through multiple regression analysis the direct effect of the employees' perception of the organizational justice on the use of organizational conflict management styles.

the Employees' perceptions of the Interactional Justice positively affect the use of cooperative (integrating, obliging, and compromising) styles of managing conflict with their supervisors, and their perception of distributive justice positively affects their use of the compromising style, while negatively affecting their use of the dominating style.

Keywords: Organizational Justice- Organizational Conflict -Organizational Conflict Management styles.

## مقدمة

تشير أدبيات السلوك التنظيمي عموماً إلى أن المتغيرات المعرفية والإدراكية تلعب دوراً هاماً في تحديد وعي الأطراف بالصراع، فإذا ما أدرك طرف ما أنه تعرض أو سيتعرض لخسارة أو ضرر من جراء تصرف الطرف الآخر فسيقوم بسلوك مضاد قد يجعل الصراع يحدث أو من المحتمل أن يدفع بالفرد الذي يعتقد أن مصالحه محل تهديد إلى تبني أسلوب غير تعاوني في التعامل مع الطرف الآخر في موقف الصراع، فالشعور بالتناقض بين موقف الطرفين يميل للزيادة كلما كان تقدير الضرر كبيراً، كما أن استخدام الفرد لأسلوب إدارة الصراع دون غيره قد يتحدد بمدى إدراكه للخسارة المحققة أو المحتملة الناتجة عن سلوك وموقف الطرف الآخر. فإدراك الموظف لسلوكيات وقرارات وإجراءات المسؤولين عن المنظمة يؤثر على مواقفه وسلوكياته في مكان العمل، فالشعور بالعدالة والإنصاف قد يحفز الموظف على تبني سلوكيات ويدفعه للقيام بتصرفات في مواقف الصراع تختلف عن تلك التي يبادر بها إذا ما أحس بالظلم وشعر بالالعدالة، وهنا يمكننا صياغة إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي: كيف يؤثر إدراك الموظفين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - للعدالة التنظيمية على استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي مع مسؤوليهم المباشرين؟

## أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

بالارتكاز على التساؤل الرئيس يمكننا التأكيد على أن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الوقوف على مدى التأثير المباشر لإدراك الموظفين لتوفر أبعاد العدالة التنظيمية في بيئة العمل على اختيارهم وتفضيلهم لأساليب إدارة الصراع مع مسؤوليهم المباشرين، وقصد تحقيق هذا الهدف سيتم استعراض الإطار النظري الذي سوف يسمح بصياغة الفرضيات المناسبة، ومن ثم سيتم التأكد من مدى دعم نتائج تحليل الانحدار المستقاة من بيانات الدراسة الكمية التي تم تطبيقها على عينة من الموظفين لهذه الفرضيات المقترحة.

### الإطار النظري للدراسة

#### 1. طبيعة الصراع بين الأشخاص

الصراع نتيجة طبيعية للتفاعل البشري وهو دائم الظهور في المنظمات، يؤثر على مجموعات كبيرة من الأفراد، العمليات والمخرجات التنظيمية، أهميته تتأكد أيضا من خلال أزيد من ثمانون سنة من البحث في الموضوع، ولأنه يتميز بتباين نتائجه فيمكن أن يكون مفيدا وبناء في حالات محددة وعند مستويات معينة، وقد يكون غير وظيفي حيث يؤثر سلبا على الأفراد، المجموعات والمنظمات في حالات أخرى، ويعرفه Thomas بأنه "العملية التي تبدأ عندما يدرك طرف ما بأن الطرف الآخر أثر سلبا أو بصدد التأثير سلبا على شيء مهمته به"<sup>1</sup> أما Rahim فينظر إليه على أنه "عملية التفاعل التي تظهر عدم التوافق، التعارض والتنافر ضمن الكيانات الاجتماعية وبينها"<sup>2</sup> يتسم هذا التعريف بمزيد من الدقة وينقلنا بين مستويات الصراع المختلفة ويعبر تقريبا عن جميع أنواع الصراعات التي يمكن أن نصادفها داخل المنظمة.

يحدث الصراع بين الأشخاص بين اثنين أو أكثر من الأفراد ويكونون في تعارض الواحد مع الآخر، ويمكن أن يكون هذا الصراع جوهريا (متعلق بالمهمة) أو عاطفيا (متعلق بالعلاقة) أو الاثنين معا<sup>3</sup>، فالأول يشمل الاختلاف حول أهداف أو إجراءات العمل، أما الثاني فيشمل كل الأمور العاطفية كالمشاعر السلبية والتي تظهر في أشكال عدة مثل: الغضب، عدم الثقة، الخوف، الرفض والمقاومة، ففي أغلب الأحيان تكون هذه المشاعر السلبية تراكمية أو سابقة لموقف الصراع، وقد قسم Zhang et al بالاعتماد على الدراسات السابقة سوابق الصراع بين الأشخاص إلى صنفين رئيسيين: الخصائص الفردية: والتي تتضمن الشخصية، القيم، الأهداف، الالتزام بالموقع، الضغط والغضب والميل للاستقلالية، عوامل تخص العلاقة بين الأشخاص: والتي تتضمن الإدراك، السلوك، الاتصال، الهيكل التنظيمي وكل التأثيرات المرتبطة بالتفاعلات السابقة<sup>4</sup> كما حدد Barki بعد استعراضه لمجموعة من تعاريف الصراع بين الأشخاص ثلاثة مفاهيم يتضمنها هذا النوع: الاعتماد، التعارض، الصدام والعاطفة السلبية<sup>5</sup>.

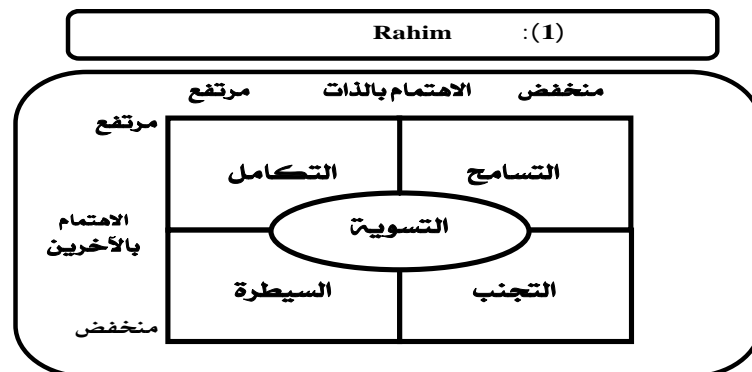
#### 2. إدارة الصراع بين الأشخاص

بحسب Thomas & Schmidt يستغرق المدراء ما يقدر بـ 20 في المائة من وقتهم في إدارة الصراع<sup>6</sup>، تشير هذه النسبة إلى أهمية إدارة الصراع فهي تقريبا بنفس أهمية التخطيط الإستراتيجي، وضع الميزانية وصنع القرارات، وقبل الخوض في مناقشة موضوع إدارة الصراع ينبغي التطرق لحل الصراع الذي يعرف على أنه "العملية المستعملة من قبل الأطراف الداخولون في الصراع من أجل الوصول إلى تسوية"<sup>7</sup> والاختلاف بين حل الصراع وإدارته أكثر من أن يكون مجرد اختلاف كلمات، فحل الصراع يدل على تخفيض أو إزالة الصراع، بينما إدارة الصراع لا تدل بالضرورة على تخفيض أو إزالة الصراع<sup>8</sup>، فالهدف العام من إدارة الصراع هو الإبقاء على الصراع المنتج المفيد وليس المدمر<sup>9</sup>، فإدارة الصراع يمكن أن يعبر عنها كاستراتيجيات لخفض الصراع العاطفي والحفاظ على قدر معتدل من صراع المهمة<sup>10</sup>، وتتم باستخدام

## أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

مجموعة من الأساليب التي تشير إلى " الأنماط السلوكية المعينة التي يستخدمها الأشخاص عند تعاملهم مع الصراع "11، يعتبر عديد الباحثون هذه الأساليب "توجه سلوكي للنظر للصراع ومعالجته، واختيار الأفراد لنمط المبادئ التي توجههم أثناء عملية الصراع، هذه الأنماط تتطور إلى ردود أفعال تصبح معروفة كأسلوب يميز الفرد، فبحسب Folger & Thomas أسلوب إدارة الصراع " هو توجه عام وثابت نحو الطرف الآخر وقضايا الصراع، ويتمثل في السلوكيات الملاحظة التي تشكل نمطا وجملة من الخصائص المشتركة بمرور الوقت"12.

طور عدد من العلماء أنواعا مختلفة من نماذج إدارة الصراع التنظيمي تركز على هياكل تصورية متعددة ومتنوعة، وكانت Mary Parker Follet (1868-1933) الأولى في هذا المضمار ولا يمكننا أن نستغرب ذلك لأنها خالفت معاصريها وكانت تعتقد أن الصراع ليس سيئا ولا جيدا وهو مجرد انعكاس للاختلاف بين آراء الأفراد ومصالحهم<sup>13</sup>، كما أكدت بأن الصراع يمكن التعامل معه بطرق مختلفة، واشتهرت بتحليلها المتعمق لأوضاع الصراع في المؤسسات العامة ومنظمات الأعمال. ووفقا لها فإن "الصراع البناء"، المستند إلى فكرتها عن التكامل الإبداعي هو أحد المبادئ الأساسية في "قلب علاقات الموظفين في الصناعة"<sup>14</sup> وقد وجدت Follet ثلاث طرق رئيسية للتعامل مع الصراع: الهيمنة، التنازل والتكامل، بالإضافة إلى طرق ثانوية أخرى: التجنب والقمع<sup>15</sup>، كما قدم Blake and Mouton سنة 1964 "الشبكة الإدارية" التي تضمنت نمودجا لإدارة الصراع، حيث استندت على السلوكيات الفردية المختلفة للمدراء في حالات تعاملهم مع الصراع، وأكدت على أن سلوكيات الصراع تنشأ من الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأشخاص، ولتوسيع نظريتهما اقترحا أن الاهتمامات وأساليب إدارة الصراع الناتجة عنها يمكن أيضا أن تستخدم من قبل الأشخاص والمدراء على حد سواء، وتمثل هذه الأساليب الخمس في: التساهل، الانسحاب، المساومة، الإيجار والمواجهة<sup>16</sup>، بالاستناد إلى النموذج سابق الذكر قدم Thomas and Killman سنة 1976 نموذجهما لإدارة الصراع يقوم على بعدين يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف السلوك على طول هذين البعدين المستقلين: بعد التعاون يمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويعبر عن درجة إشباع الفرد لحاجاته الآخرين، أما بعد الحزم فيمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويعبر عن درجة إشباع الفرد لحاجاته الخاصة، ينتج عن دمج البعدين خمس أساليب لمعالجة الصراع: المنافسة، التعاون، التجنب، التنازل والتوسط<sup>17</sup>، وقدم Rahim (1983) تصنيفا لأساليب إدارة الصراعات التنظيمية مستخدما مخططا يقوم على بعدين هما: بعد الاهتمام بالذات الذي يوضح مدى محاولة الفرد إشباع حاجاته واهتماماته الشخصية بعد الاهتمام بالآخرين الذي يبين مدى محاولة الفرد إشباع حاجات واهتمامات الآخرين<sup>18</sup> والشكل الموالي يوضح نموذج Rahim:



Source: Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, p.369.

## أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

أسلوب التكامل: يعبر عن اهتمام مرتفع بالذات وبالآخرين ويرتبط بمقاربة حل المشكلة، بمعنى القيام بتشخيص المشكلة والتدخل لحلها، واستعمال هذا الأسلوب يتضمن الإنفتاح، تبادل المعلومات، البحث عن البدائل، وفحص الاختلافات للوصول إلى حل فعال مقبول لدى الطرفين<sup>19</sup>، يكون هذا الأسلوب أكثر فعالية من باقي الأساليب في تحقيق تكامل أنشطة الأنظمة الفرعية المختلفة للمنظمة، ويعد بحسب الدراسات التجريبية أفضل أسلوب لإدارة الصراع الاجتماعي، كما يستخدم للتعامل مع القضايا الإستراتيجية التي تخص الأهداف، السياسات والتخطيط بعيد الأمد<sup>20</sup>.

أسلوب التسامح: هذا الأسلوب يعبر عن اهتمام منخفض بالذات ومرتفع بالآخرين أثناء الصراع، فالفرد المتسامح يحاول التقليل من الاختلافات ويركز على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر<sup>21</sup> على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية، بالتالي فهو يقلل من الأنانية ويضع الخلافات جانبا من اجل إنهاء الصراع أو تقليل حدته، يعد هذا الأسلوب مناسب عندما يكون الطرف غير معتاد على الاشتراك في القضايا التي تتضمن الصراع أو أن الطرف الآخر على حق، والمسألة أكثر أهمية بالنسبة للطرف الآخر، كما يمكن أن يستخدم هذا الأسلوب كإستراتيجية عندما يكون طرف الصراع مستعد للتخلي عن شيء ما على أمل الحصول على بعض المنافع من الطرف الآخر عند الحاجة، كما قد يكون هذا الأسلوب مناسب عندما يتعامل الطرف مع الوضع من موقع ضعف أو يعتقد أن الحفاظ على العلاقة مع الطرف الآخر أكثر أهمية من كسب القضية، ويكون هذا الأسلوب غير مناسب إذا كانت المسألة محل الصراع مهمة للطرف وهو يعتقد بأنه على حق، وهو غير مفيد عندما يعتقد الطرف ما بأن الطرف الآخر خاطئ وسلوكه غير أخلاقي<sup>22</sup>.

أسلوب السيطرة: يعبر عن اهتمام مرتفع بالذات واهتماما منخفضا بالآخرين خلال الصراع، وهو يتطابق مع التوجه ربح-خسارة أو مع سلوك الإكراه لربح الموقف<sup>23</sup> حيث يميل الطرف إلى تأكيد ما يهتم به دون الاهتمام ولا حتى الاعتراف باحتياجات ورغبات الطرف الآخر، إذ يستخدم القوة والإكراه لتحقيق رغباته وتطلعاته، هذا الأسلوب مناسب عندما تكون القضايا محل الصراع مهمة للطرف أو أن الطرف الآخر يتخذ قرارا غير مناسب للطرف وتضر به وبمصالحه، وقد يستخدم هذا الأسلوب من قبل المشرف إذا كانت القضايا روتينية أو تطلب الأمر قرارا سريعا، كما قد يستخدمه الرئيس مع المرؤوسين الحازمين بشكل كبير أو الذين يفتقدون للخبرة اللازمة لإتخاذ القرارات التقنية، وهو فعال أيضا في التعامل مع تطبيق طرق عمل لا تحظى بالشعبية، ويعد هذا الأسلوب غير مناسب عندما تكون القضايا محل النزاع معقدة وهناك وقت كاف لإتخاذ قرار جيد<sup>24</sup>.

أسلوب التجنب: يعبر عن اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين، ويرتبط بسلوك الانسحاب والتأجيل والهروب من مواجهة الصراعات وحل المشكلات، ولأنه يميل إلى عدم الاهتمام بالمشكلة فالشخص المتجنب يخفق في إرضاء اهتماماته واهتمامات الآخرين في نفس الوقت<sup>25</sup>، يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون يتجاوز التأثير غير الوظيفي المحتمل لمواجهة الطرف الآخر فوائده حل النزاع، كما قد يستخدم للتعامل مع بعض القضايا التافهة أو البسيطة أو عندما تحتاج القضايا المعقدة لفترة تهدئة ضرورية قبل التعامل معها بشكل فعال، ويكون هذا الأسلوب غير مناسب عندما تكون القضايا هامة للطرف، و أن مسؤولية صنع القرارات تقع على عاتقه، او عندما لا تكون الأطراف على استعداد للإنتظار و تكون الإجراءات الفورية مطلوبة<sup>26</sup>.

أسلوب التسوية: يتضمن اهتماما متوسطا بالذات بنفس قدر الإهتمام بالآخرين المنخرطين في الصراع، ويقوم هذا الأسلوب على التنازل المتبادل (أخذ- عطاء) حيث يتخلى أطراف الصراع عن بعض رغباتهم واهتماماتهم لصنع قرار مقبول من

## أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

الطرفين<sup>27</sup>، هذا الأسلوب مفيد عندما تكون أهداف الأطراف المتصارعة منسجمة مع بعضها، وحينما يكون طرفي الصراع بنفس القوة وقد وصلا إلى طريق مسدود في العملية التفاوضية، ويمكن استخدام هذا عندما لا يمكن التوصل إلى توافق في الآراء، والأطراف بحاجة إلى حل مؤقت لمشكلة معقدة أو أن استخدام الأساليب الأخرى أثبت عدم نجاحه في معالجة المسائل بفعالية، ويبدو أن هذا النمط أكثر فائدة لتفادي الصراع الذي طال أمده<sup>28</sup>.

## 3. العدالة التنظيمية

تعود محاولات التنظير المبكرة لفكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي قدمها Adams في مقالته المعنونة " نحو فهم عدم المساواة"<sup>29</sup> ويمكن القول بوجود عدم المساواة بالنسبة للشخص عندما يدرك أن معدل مخرجاته بالنسبة لمدخلاته ومعدل مخرجات الآخر بالنسبة لمدخلاته غير متساويين، وهذا يحدث في حالتين: عندما يكون الشخص في علاقة تبادل مباشرة مع الآخر أو عندما يكون كليهما في علاقة مع طرف ثالث والشخص يقارن نفسه مع الآخر<sup>30</sup>، فشعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد بمقارنة معدّل مخرجاته إلى مدخلاته، مع معدّل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كانت العكس فالفرد سيشعر بعدم الرضا عن عمله<sup>31</sup>، معظم الأدبيات التي تتناول موضوع العدالة التنظيمية تشير إلى انه يتضمن ثلاث أبعاد رئيسة وهي: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات (العدالة التفاعلية).

العدالة التوزيعية: تعني العدالة المدركة لمقدار المخرجات التي يحصل عليها الفرد العامل<sup>32</sup> فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، ويمكن أن تتسبب في خفض أدائهم الوظيفي<sup>33</sup> وتعتمد العدالة التوزيعية على ثلاث قواعد حددها Organ وتمثل فيما يلي:

قاعدة المساواة: تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهما، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على هذه القاعدة.

قاعدة النوعية: تفيد بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب أن يتساو في فرص الحصول على المكافآت، بحيث يجب تشمل الخدمات المقدمة كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل شخص على هذا الامتياز فان باقي الموظفين سيشعرون بان هنالك تجاوز على هذه القاعدة.

قاعدة الحاجة: تقوم على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى<sup>34</sup>. العدالة الإجرائية: تعني إدراك مدى إنصاف السياسات والإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات<sup>35</sup>، تؤكد الأدلة أنه عندما يعتقد العمال بأن عملية صنع القرارات ظالمة ينخفض التزامهم اتجاه العمل، تكثر السرقات وتزيد نوايا ترك العمل لديهم، ينخفض الأداء وتقل سلوكيات المواطنة المفيدة<sup>36</sup>، فهذا النوع من العدالة يختص بالنظر في سلامة معايير تخصيص المخرجات ويُعنى بصحة الإجراءات المستخدمة في توزيع المكافآت.

فالعدالة الإجرائية تتشكل من خلال مقومات أساسية مهمة تتمثل في ثبات الإجراءات وعدم الميل نحو التحيز، الدقة في الإجراءات والتأكد من صحتها وسلامتها وواقعيتها، وعدم تعارضها مع الأخلاقيات التنظيمية والإنسانية التي تسود محيط المنظمة<sup>37</sup>.

## أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

عدالة التعاملات: تعتبر عدالة التعاملات امتداد لعدالة الإجراءات كما قد ينظر إليها بوصفها أحد مكوناتها ويعتبر Bies & Moag (1986) هما أول من اهتم بدراسة هذا البعد وأوضحا أن العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات) هي بعد مستقل يعبر عن مدى إدراك العاملين لعدالة المعاملة أثناء تطبيق الإجراءات<sup>38</sup> وقد وضح كل من Folger & Cropanzano أن عدالة التعاملات تتشكل من مكونين: الحساسية الشخصية والتفسيرات أو الحسابات الاجتماعية، والحساسية الشخصية تشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب، أما التفسيرات فتعني تقديم الأسباب الجوهرية للنتائج غير المناسبة للمعنيين<sup>39</sup>، فعدالة التعاملات تتحقق من خلال مراعاة المنظمة لمشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم وتزويدهم بالمعلومات الكافية، الدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن المكافآت أو المخرجات أو الإجراءات أو القرارات التي قد تعد ظالمة وجائرة من وجهة نظرهم.

مجموعة واسعة من الأبحاث درست أثر إدراك العدالة التنظيمية على النتائج التنظيمية مثل الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية والإنتاجية، وخلصت إلى أنه كلما زاد إدراك العاملين للعدالة كلما كانت النتائج التنظيمية إيجابية، وتشير الأدبيات إلى أن الأساليب الأكثر تعاونية في إدارة الصراع (التي تظهر قدرا كبيرا من الاهتمام بالآخرين) على وجه الخصوص أساليب حل المشكلة مثل التكامل، من المرجح أن يكون لها نتائج إيجابية على الفرد والمنظمة، في حين أن الأساليب الأقل تعاونية (التي تظهر قدرا قليلا من الاهتمام بالآخرين) كثيرا ما تؤدي إلى تصعيد الصراع وتقود إلى نتائج سلبية<sup>40</sup>.

نتوقع في هذه الدراسة أن إدراك الموظفين لتوفر أبعاد العدالة التنظيمية سيدفعهم لاستخدام الأساليب التعاونية في إدارة الصراع (تكامل، تسامح وتسوية) في حين سيجعلهم الشعور بغياها يميلون لاستخدام الأساليب غير التعاونية (تجنب وسيطرة) في إدارة الصراع مع رؤسائهم، وعليه يمكننا صياغة فرضيتي الدراسة كالآتي:

الفرضية الأولى: يؤثر إدراك الموظفين بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- لأبعاد العدالة التنظيمية إيجابا على استخدام الأساليب التعاونية (تكامل، تسامح وتسوية) لإدارة الصراع التنظيمي مع مسؤوليهم المباشرين.

الفرضية الثانية: يؤثر إدراك الموظفين بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- لأبعاد العدالة التنظيمية سلبا على استخدام الأساليب التعاونية (تجنب وسيطرة) لإدارة الصراع التنظيمي مع مسؤوليهم المباشرين.

أسلوب وإجراءات الدراسة الميدانية

## 1. مجتمع وعينة الدراسة

بناء على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها والإشكالية المطروحة، تم تحديد مجتمع الدراسة حيث يتكون من جميع الموظفين الدائمين بجامعة محمد الصديق بن يحيى وتم معرفة العدد الكلي لهم من خلال مديرية الموارد البشرية، حيث يشتغل بالكليات السبع للجامعة والمصالح المركزية 950 موظف، وقد استخدم الباحث عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، وتم

احتساب حجمها من خلال معادلة Steven Thompson:

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

N: حجم المجتمع

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)} = \frac{950 \times 0.50(1-0.50)}{[950-1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.50(1-0.50)} = 274$$

## أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

بلغ حجم العينة الإجمالي 274 موظفاً، حيث تمثل العينة ما نسبته 28,34 في المائة من مجتمع الدراسة المكون من الموظفين الدائمين العاملين بجامعة محمد الصديق بن يحيى، تم توزيع أفراد العينة بحسب نسبة تمثيل كل كلية ومصلحة إلى مجموع موظفي الجامعة. تم توزيع 274 استمارة خلال شهر ماي من سنة 2016 وتم استرجاع 231 استمارة بنسبة استرجاع كلية بلغت 84.30 في المائة، تبين أن 11 استمارة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وعليه أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي 220 استمارة بنسبة 80.29 في المائة من مجموع الاستمارات الموزعة.

## 2. القياس

تم تصميم الاستمارة بحيث احتوت قسمين، خصص الأول للبيانات الأولية المتعلقة بالجوانب الشخصية والوظيفية اشتمل على سبع عناصر هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، التخصص، مدة العمل بالجامعة، اسم الوظيفة ومدة العمل بالمنصب الحالي، أما القسم الثاني فاحتوى محورين:

المحور الأول: يقيس أشكال العدالة التنظيمية: يتكون من 23 بند وضعها Rahim, Magner, and Shapiro سنة 2002 حيث تتوزع هذه البنود على ثلاثة مقاييس فرعية تقيس كل من العدالة التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية، تركز بنود العدالة التوزيعية على المكافآت التي من المحتمل أن تكون نوع من النتائج التنظيمية التي تكون بارزة بشكل خاص بالنسبة للموظفين، أما بنود العدالة الإجرائية فترتكز على الإجراءات الرسمية لصنع القرار في المنظمة، تركز بنود العدالة التفاعلية على المشرف المباشر، حيث من المرجح أن يكون هذا الشخص صانعا للقرار التنظيمي والذي يتفاعل معه معظم الموظفين ويرون أن له تأثيراً قوياً بشكل خاص على النتائج التنظيمية التي يتلقونها، استخدم مقياس Likert المتدرج ذو النقاط السبع لقياس درجة الموافقة على عبارات هذا المحور (حيث 1 = غير موافق إطلاقاً؛ 7 = موافق بشدة) ويتم حساب متوسط الإجابات على البنود داخل كل مقياس فرعي، ومن ثم فإن ارتفاع الدرجات على كل مقياس فرعي يشير إلى مستوى أعلى من نوع من العدالة الموافق.

المحور الثاني: يقيس خمس أساليب لإدارة الصراع التنظيمي، وقد احتوى هذا المحور على 28 بند التي تضمها جرد Rahim لإدارة الصراع التنظيمي ROCI-II نموذج A الذي يختص بأساليب إدارة الصراع التنظيمي مع المشرف، حيث تتوزع على خمسة مقاييس فرعية تقيس كل من أسلوب التكامل، أسلوب التجنب، أسلوب التوسط، أسلوب السيطرة و أسلوب التسامح، استخدم مقياس Likert المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس درجة الموافقة على عبارات هذا المحور (حيث 1 = غير موافق إطلاقاً؛ 5 = موافق بشدة) ويتم حساب متوسط الإجابات على البنود داخل كل مقياس فرعي، ومن ثم فإن ارتفاع الدرجات على كل مقياس فرعي يشير إلى زيادة استخدام هذا الأسلوب من إدارة الصراع مع المشرف.

## التحليل والنتائج

## 1. عرض الخصائص الديموغرافية

من أجل التعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية تم حساب النسب المئوية، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة إناث بنسبة 70 في المائة في مقابل 30 في المائة ذكور، كما أن 85 في المائة من الأفراد تتراوح أعمارهم بين 31 سنة إلى 40 سنة في حين 10 بالمائة تتراوح أعمارهم بين 41 سنة و 50 سنة و 5 في المائة بين 21 سنة إلى 30

## أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

سنة، كما أن 55 في المائة من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي و 45 في المائة من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي، في حين 55 في المائة من أفراد عينة الدراسة تتراوح مدة عملهم في الجامعة بين 6 سنوات و 10 سنوات، و 20 بالمائة أقل من سنة، و 15 بالمائة بين سنة و 5 سنوات، في حين 10 بالمائة تتراوح مدة عملهم في الجامعة بين سنة 11 و 15 سنة.

## 2. الإحصاء الوصفي

يبين الجدول رقم (1) المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الموثوقية ألفا، والارتباطات للمتغيرات في الدراسة.

الجدول رقم (1): المتوسطات، الانحرافات المعيارية، معاملات ألفا والارتباطات

المتغيرات	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
العدالة التوزيعية	2.78	1.270	0.93							
العدالة الإجرائية	3.85	1.506	0.65	0.93						
عدالة التعاملات	4.94	1.435	0.52	0.52	0.98					
التكامل	3.74	0.524	0.28	0.25	0.42	0.87				
التسامح	3.52	0.423	0.17	0.21	0.32	0.42	0.74			
السيطرة	3.08	0.762	-0.21	-0.17	-0.12	-0.16	0.03	0.82		
التجنب	3.50	0.696	0.12	0.10	0.18	0.21	0.15	0.03	0.92	
التسوية	3.72	0.349	0.36	0.36	0.35	0.30	0.37	0.03	0.03	0.72

ملاحظة: N=220، معاملات الثقة الفا في يرقام بزرزة على طول القطر.

الارتباط دال: \*p < 0.05; \*\*p < 0.01

تجاوزت معاملات الثقة ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة 0.72 لتتخطى عتبة (Nunnally 1978) أما معامل الارتباط بين أبعاد العدالة الثلاثة فتراوح بين 0.52 و 0.65 وهو يعكس مقدار التفاعل بين أبعاد العدالة التنظيمية، وتراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع بين 0.17 و 0.42.

## 3. تحليل الانحدار

بعد التأكد من تحقق شروط الانحدار المتعدد تم إجراء التحليل وتلخيص نتائجه في الجدول الموالي:

متغيرات الدراسة	التكامل	التسامح	التسوية	السيطرة	التجنب
العدالة التوزيعية	β (0.09) t (1.08)	β (-0.03) t (-0.37)	β (*0.16) t (1.96)	β (*-0.18) t (-1.99)	β (0.04) t (0.47)
العدالة الإجرائية	β (-0.004) t (-0.04)	β (0.08) t (0.93)	β (0.15) t (1.86)	β (-0.05) t (-0.62)	β (-0.01) t (-0.16)
عدالة التعاملات	β (**0.38) t (5.11)	β (**0.29) t (3.81)	β (*0.18) t (2.42)	β (0.00) t (0.04)	β (*0.16) t (2.07)
R <sup>2</sup>	** 0.19	** 0.11	** 0.18	* 0.04	0.03
Adjusted R <sup>2</sup>	0.17	0.09	0.17	0.03	0.02
F- Value	16.84	8.91	16.11	3.74	2.59
df	Sig (0.000)	Sig (0.000)	Sig (0.000)	Sig (0.011)	Sig (0.053)
					3.216

ملاحظة: N=220، الانحدار دال: \*p < 0.05; \*\*p < 0.01

## الجدول رقم (2): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الخاص بأبعاد العدالة التنظيمية الثلاث مع أسلوب التكامل  $F(3.216)=16.84$  ومستوى الدلالة للنموذج  $p < 0,01$  وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد  $R^2=0.19$  هذا يعني أن 19 في المائة من التباين في أسلوب التكامل مفسر بالتغير في أبعاد العدالة التنظيمية، وبلغت قيمة بيتا (المعامل المعياري) للعدالة التوزيعية  $b=0.09$  ولكن قيمة t صغيرة  $t=0.37$  مستوى دلالة t أكبر من 0,05، كما أن قيمة بيتا للعدالة الإجرائية  $b=-0.004$  ولكن قيمة t صغيرة  $t=0.93$  ومستوى دلالة t أكبر من 0,05، في حين أن قيمة بيتا لعدالة التعاملات  $b=0.38$  وقيمة t كبيرة وتساوي 5.11 ومستوى دلالة t أقل من



## أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

0,01 و 0,05 ، مما يعني أن عدالة التعاملات لها إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ باستخدام أسلوب التكامل في إدارة الصراع التنظيمي في حين لا تملك كل من العدالة التوزيعية والإجرائية أي إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ باستخدام أسلوب التكامل في إدارة الصراع التنظيمي، كما أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الخاص بأبعاد العدالة التنظيمية الثلاث مع أسلوب التسامح  $F(3.216)=8.91$  ومستوى الدلالة للنموذج  $p < 0,01$  وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد  $R^2=0.11$  هذا يعني أن 11 في المائة من التباين في أسلوب التسامح مفسر بالتغير في أبعاد العدالة التنظيمية، وبلغت قيمة بيتا (المعامل المعياري) للعدالة التوزيعية  $b = -0.03$  ولكن قيمة  $t$  صغيرة  $t=1.08$  مستوى دلالة  $t$  أكبر من 0,05، كما أن قيمة بيتا للعدالة الإجرائية  $b = 0.08$  ولكن قيمة  $t$  صغيرة جدا  $t=-0.04$  مستوى دلالة  $t$  أكبر من 0,05، في حين أن قيمة بيتا لعدالة التعاملات  $b = 0.29$  وقيمة  $t$  كبيرة وتساوي 3.81 ومستوى دلالة  $t$  أقل من 0,01 و 0,05 ، مما يعني أن عدالة التعاملات لها إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ باستخدام أسلوب التسامح في إدارة الصراع التنظيمي في حين لا تملك كل من العدالة التوزيعية والإجرائية أي إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ باستخدام أسلوب التسامح في إدارة الصراع التنظيمي، أما قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الخاص بأبعاد العدالة التنظيمية مع أسلوب التسوية بلغت  $F(3.216)=16.11$  ومستوى الدلالة للنموذج  $p < 0,01$  وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد  $R^2=0.18$  هذا يعني أن 18 في المائة من التباين في المتغير التابع (أسلوب التسوية) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات)، وبلغت قيمة بيتا (المعامل المعياري) للعدالة التوزيعية  $b = 0.16$  ولكن قيمة  $t$  متوسطة  $t=1.96$  مستوى دلالة  $t$  أقل من 0,05، كما أن قيمة بيتا للعدالة الإجرائية  $b = 0.15$  ولكن قيمة  $t$  متوسطة  $t=1.86$  ومستوى دلالة  $t$  أكبر من 0,05، في حين أن قيمة بيتا لعدالة التعاملات  $b = 0.18$  وقيمة  $t$  متوسطة وتساوي 2.42 ومستوى دلالة  $t$  أقل من 0,05 ، مما يعني كل من العدالة التوزيعية وعدالة التعاملات تملك إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ باستخدام أسلوب التسوية في إدارة الصراع التنظيمي في حين لا تملك العدالة الإجرائية أي إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ باستخدام أسلوب التسوية في إدارة الصراع التنظيمي.

نتائج تحليل الانحدار تدعم جزئيا الفرضية الأولى لاثنتين من أبعاد العدالة التنظيمية حيث أن إدراك الموظفين بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل- لعدالة التعاملات يؤثر إيجابا على استخدام الأساليب التعاونية (تكامل، تسامح وتسوية) لإدارة الصراع التنظيمي مع مسؤوليهم المباشرين كما أن إدراكهم للعدالة التوزيعية يؤثر إيجابا على استخدامهم لأسلوب التسوية لإدارة الصراع التنظيمي مع مسؤوليهم.

بلغت قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الخاص بأبعاد العدالة التنظيمية الثلاث مع أسلوب السيطرة  $F(3.216)=3.74$  ومستوى الدلالة للنموذج  $p < 0,05$  وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد  $R^2=0.04$  هذا يعني أن 4 في المئة من التباين في أسلوب السيطرة مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات)، وبلغت قيمة بيتا (المعامل المعياري) للعدالة التوزيعية  $b = -0.18$  وقيمة  $t$  متوسطة  $t=-1.99$  مستوى دلالة  $t$  أقل من 0,05، كما أن قيمة بيتا للعدالة الإجرائية  $b = -0.05$  ولكن قيمة  $t$  صغيرة جدا  $t=-0.62$  ومستوى دلالة  $t$  أكبر من 0,05، في حين أن قيمة بيتا لعدالة التعاملات  $b = 0.00$  وقيمة  $t$  صغيرة جدا وتساوي 0.04 ومستوى دلالة  $t$  أكبر من 0,05 ، مما يعني أن العدالة التوزيعية لها إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ باستخدام

## أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

أسلوب السيطرة (تأثير سلبي قيمة بيتا سالبة) في إدارة الصراع التنظيمي في حين لا تملك كل من العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات أي إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ باستخدام أسلوب السيطرة في إدارة الصراع التنظيمي، كما أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الخاص بأبعاد العدالة التنظيمية الثلاث مع أسلوب التجنب صغيرة  $F(3,216)=2.59$  ومستوى الدلالة للنموذج أكبر من 0,05 وهذا يعني أن النموذج لا يملك أهمية إحصائية، ومعامل التحديد صغير  $R^2=0.03$  مما يعني أن أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث ليس لها إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ باستخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراع، على الرغم من أن قيمة بيتا لعدالة التعاملات  $b=0.16$  وقيمة  $t$  كبيرة وتساوي 2.07 ومستوى دلالة  $t$  أقل 0,05.

نتائج تحليل الانحدار تدعم جزئيا الفرضية الثانية لبعد واحد فقط من أبعاد العدالة التنظيمية في مقابل أسلوب واحد من أساليب إدارة الصراع غير التعاونية، حيث أن إدراك الموظفين بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- للعدالة التوزيعية يؤثر سلبا على استخدام أسلوب السيطرة لإدارة الصراع مع مسؤوليهم المباشرين .

## المناقشة

تظهر نتائج الدراسة الحالية أن هناك تأثير مباشر لإدراك توفر بعدي العدالة التنظيمية (عدالة التعاملات والعدالة التوزيعية) على استخدام الأساليب التعاونية لإدارة الصراع التنظيمي، حيث يمكننا أن نلاحظ أنه كلما زاد إدراك الموظفين لعدالة التعاملات كلما زاد تبنيتهم للأساليب التعاونية في إدارة الصراع (تكامل، تسامح و تسوية) فمراعاة المسؤولين لمشاعر الموظفين والحفاظ على كرامتهم ومعاملتهم بالإحترام الذي يتوقعونه وتزويدهم بالمعلومات الكافية، الدقيقة والمهمة بكل شفافية ونزاهة يساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن المكافآت أو المخرجات أو الإجراءات أو القرارات التي قد تعد ظالمة وجائرة من وجهة نظرهم، كما يساعد بشكل مباشر في استخدامهم للأساليب التعاونية في إدارة الصراع، حيث يعملون على تسوية الخلافات عبر زيادة الاهتمام بالآخرين - مسؤوليهم المباشرين- ومتطلباتهم في إطار الحل رابع-رابع والذي من شأنه أن يضمن السير الحسن لمرافق الجامعة ويحقق مصالح الموظفين ويجنبهم الدخول في الصراعات ذات المحصلة الصفرية التي يعد فيها مكسب أحد الطرفين خسارة للطرف الآخر، فالموظفون عندما يشعرون بأن المشرف المباشر عليهم يظهر لهم الاحترام وأن سلوكه معهم يخضع للالتزامات أخلاقية قد يلجئون للمعاملة بالمثل باستخدام أسلوب تعاوني للتعامل مع الصراع في الوقت الذي قد يتغاضون عن إدراكهم لباقي أبعاد العدالة التنظيمية، فعدالة التعاملات بحسب هذه النتائج تشكل أساس سلوك الموظفين اتجاه رؤسائهم في موقف الصراع.

من جهة أخرى تؤكد النتائج أنه كلما زاد إحساس الموظفين بالعدالة التوزيعية كلما زاد تبنيتهم لأسلوب التسوية في إدارة الصراع مع مسؤوليهم المباشرين، فمنح المكافآت على أساس المساهمة والجهد المبذول، والمساواة في فرص الحصول عليها دون إيلاء أي اعتبار للخصائص الشخصية (جنس، عرق، انتماء قبلي وانتماء سياسي أو إيديولوجي) مع مراعاة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين وليس العكس من شأنه زيادة التنازل المتبادل (أخذ-عطاء) في موقف الصراع، حيث يتخلى الموظفون أثناء الصراع عن بعض رغباتهم واهتماماتهم لصنع قرار مقبول من الطرفين والوصول إلى حلول مرضية للطرفين، لكن الإحساس بالظلم في توزيع المكافآت والمخرجات والموارد من شأنه أن يدفع نحو تبني أسلوب السيطرة كرد فعل غاضب حيث يميل الموظفون إلى تأكيد ما يهتمون به دون الاهتمام ولا حتى الاعتراف باحتياجات ورغبات الطرف الآخر وقد يلجؤون لإسخدام القوة والإكراه لتحقيق رغباتهم وتطلعاتهم، مما يضع المسؤول المباشر أمام

## أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

حلين إما الرضوخ وبالتالي تعريض نفوذه وسلطته لخطر التآكل وفقدان زمام السيطرة أو التعنت وإعتماد القبضة الحديدية وبالتالي الدخول في صراع مزمن والمخاطرة بإطالة أمد الصراع وما ينجر عنه من انعكاسات تهدد استقرار التنظيم وتعطل إنجاز المهام.

تتوافق نتائج هذه الدراسة جزئياً مع دراسة (Rahim, Magner & Shapiro (2000) التي وجدت أن أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة تفسر مقداراً كبيراً من للتباين الإحصائي في استخدام أسلوب التكامل التنازل والتسوية. حيث فسرت عدالة التعاملات بشكل مستقل مقداراً كبيراً من التباين في متغير التكامل، لكن العدالة التوزيعية شرحت كمية كبيرة من التباين في استخدام أسلوب التحنب وهذا ما لم يظهر في نتائج الدراسة الحالية، يبقى أن نشير أن هذه الدراسة أغفلت التأثير التفاعلي لأبعاد العدالة التنظيمية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي والذي أثبتته دراسة سابقة واحدة على الأقل (Rahim, Magner & Shapiro (2000) كما أن نتائجها يجب تقييمها في ظل مجموعة من القيود، حيث يجب أن نكون حذرين في التعميم خاصة إذا علمنا أن مجتمع الدراسة هو جامعة واحدة.

الهوامش

- <sup>1</sup>-Thomas K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd edn (M.D. Dunnette & L.M. Hough eds), pp. 651-717. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA., p. 653.
- <sup>2</sup>- Rahim M. A. (2001). Managing Conflict in Organisations. (3rd.). Westport, CT: Quorum Books, p.18.
- <sup>3</sup>-Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). Organizational behavior (7th ed.). New York: John Wiley & Sons, p.128.
- <sup>4</sup>- Zhang, X., Stafford, T. F., Dhaliwal, J. S., Gillenson, M. L., & Moeller, G. (2014). Sources of conflict between developers and testers in software development. Information & Management, 51(1), p.14.
- <sup>5</sup>-Barki, H., & Hartwick, J. (2001). Interpersonal conflict and its management in information system development. Mis Quarterly, p. 198.
- <sup>6</sup>- Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. Academy of Management journal, 19(2), p.315.
- <sup>7</sup>- Sweeney, B., & Carruthers, W. L. (1996). Conflict resolution: History, philosophy, theory, and educational applications. The School Counselor, 43(5), p.328.
- <sup>8</sup>- Rahim, M. A., Garrett, J. E., & Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. Journal of Business Ethics, 11(5-6), p. 424.
- <sup>9</sup>- Stern, L. W., Sternthal, B., & Craig, C. S. (1973). Managing conflict in distribution channels: A laboratory study. Journal of Marketing Research, p.170.
- <sup>10</sup>- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. International journal of conflict management, 13(3), p.216.
- <sup>11</sup>- Moberg, P. J. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations. International Journal of Conflict Management, 12(1), p.47
- <sup>12</sup>- Kuhn, T. I. M., & Poole, M. S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study. Human communication research, 26(4), p.560.
- <sup>13</sup>- Tekel, S. (2014). The Forgotten Name on the Relational Organization Theory: Mary Parker Follett. European Journal of Research on Education, 2(Special Issue 6), p.38.
- <sup>14</sup>-Gehani, R. R., & Gehani, R. (2007). Mary Parker Follett's constructive conflict: A "psychological foundation of business administration" for innovative global enterprises. International Journal of Public Administration, 30(4), p.387.
- <sup>15</sup>- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. Journal of applied psychology, 80(1), p. 123.
- <sup>16</sup>- Molloy, P. L. (1998). A review of the Managerial Grid Model of Leadership and its role as a Model of Leadership Culture. Aquarius Consulting, March, p.8.
- <sup>17</sup>- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1978). Comparison of four instruments measuring conflict behavior. Psychological reports, 42(3\_suppl), p. 1139.

## أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

- 18- سبزيلاقي، اندرو دي، و والاس، مارك جي (1991). السلوك التنظيمي والأداء. (ترجمة: جعفر أبو القاسم احمد). السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة. (سنة النشر الأصلية 1980) ص. 280.
- 19- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). op cit, p. 123.
- 20- Rahim, M. A. (2002). op cit, p.218.
- 21- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). op cit, p. 123.
- 22- Rahim, M. A. (2002). op cit, p.220.
- 23- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). op cit, p. 123.
- 24- Rahim M. A. (2001). op cit, p.83.
- 25- Rahim M. A. (2002). op cit, p.220.
- 26- Rahim M. A. (2001). op cit, p.83.
- 27- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). op cit, p. 123.
- 28- Rahim M. A. (2001). op cit, p.84.
- 29- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. The Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), p.422.
- 30- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In Advances in experimental social psychology (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press. p.280.
- 31- العميان، محمود سلمان (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن، عمان: دار وائل للنشر. ص. 22.
- 32- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Noel, T. W. (1997). The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice. Academy of Management Journal, 40(5), p.1190.
- 33- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management (Vol. 7). Sage, p. xxi.
- 34- العطوي، عامر علي حسين (2007). اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(1). ص. 4.
- 35- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. Journal of management, 16(2), p.402.
- 36- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). op cit, p. xxii.
- 37- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. Academy of Management journal, 36(3), p. 532.
- 38- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of applied psychology, 86(3), p. 426.
- 39- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. The International Journal of Organizational Analysis, 8(1), p.74-75.
- 40- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?. International Journal of Conflict Management, 11(1), p.12.