

التأثير التفاعلي (المشترك) لأنواع العدالة التنظيمية على اختيار

اسلوب إدارة الصراع: دراسة تطبيقية على القطاع العام بدولة الكويت .

د. راشد شبيب العجمي

ملخص

بالرغم من تعدد الدراسات التي تتعلق بموضوع العدالة التنظيمية خاصة في الآونة الأخيرة ، إلا أن القليل من تلك الدراسات ركز على دراسة العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبين الأسلوب الذي يختاره الموظف لإدارة الصراعات التي تنشأ بينه وبين رؤسائه في العمل. وقد جاءت هذه الدراسة لتستكمل هذا الجانب حيث تم تحليل العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبين أساليب إدارة الصراعات لعينه من ست منظمات حكومية في دولة الكويت. وتشير نتائج الدراسة إلى أن إحساس العاملين بعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة يؤثر على الأسلوب الذي يختاره الموظف لحل الصراع مع مسؤوليه. كما تشير النتائج إلى أن الأثر التفاعلي (المشترك) لأنواع العدالة التنظيمية يختلف من أسلوب إلى آخر من أساليب إدارة الصراع التي يتبعها الموظف. وقد تم مناقشة أهم التطبيقات الإدارية المترتبة على تلك النتائج.

عندما يعمل الناس بما لديهم من أهداف واهتمامات مختلفة مع بعضهم البعض فإن احتمالات عدم الاتفاق بينهم تكون دائما متوقعة. لهذا تعتبر الصراعات نتيجة طبيعية لتفاعل البشر مع بعضهم البعض. وعادة ما تظهر هذه الصراعات عندما يحس الفرد بأن أهدافه وقيمه ومبادئه تتعارض مع أهداف وقيم ومبادئ الآخرين (Rahim, Magner, & Shapiro, 2000). والصراع هو عملية يختلف فيها الناس حول موضوعات مهمة جداً مما يخلق انقساماً، بين الأطراف المختلفة. لذا فإن أي موقف يحدث فيه معارضة أو جدل بسبب اختلاف في الأهداف والقيم يسمى صراعاً (Nahavandi & Malekzadeh, 1999). وقد ذكر (Thomas, 1976) عدة عوامل لا بد من وجودها حتى يحدث الصراع وهي :

- (أ) وجود أفراد لديهم اهتمامات، وأفكار، ومدرجات، ومشاعر متعارضة.
- (ب) وجود أطراف للصراع يدركون أن هناك وجهات نظر مختلفة. (ج) أن يكون عدم الاتفاق مستمرا وليس مجرد حوادث فردية. (د) أن يحاول أصحاب الآراء المختلفة منع الآخرين من تحقيق أهدافهم.

وقد ذكر (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999) أن هناك

أبان رئيسيان حول النظرة إلى الصراعات، الأول يفترض أن الصراع هو أمر سلبي ومعوق للمنظمات وبالتالي له نتائج سلبية. وهذا الرأي يشير إلى أن الصراع حول الأهداف المتعارضة يمنع الأفراد والمنظمة من الإنتاج والوصول إلى الغايات المنشودة. أما الرأي الآخر فينص على أن الصراع أمر طبيعي في حياة الأفراد والمنظمات والتي من الممكن أن تساعد على تحسين جودة اتخاذ القرار وزيادة الفاعلية، وبالتالي يحمل نتائج ايجابية. وقد تكون النتائج السلبية هي المشاهدة والملاحظة بكثرة والتي قد تأخذ أشكالاً متعددة مثل السلوك غير المرغوب فيه أو الشعور بالضغط، أو سوء العلاقات الشخصية مع الآخرين. بينما تكون النتائج الإيجابية على هيئة نمو في الإبداع والابتكار، أو قرارات إدارية أكثر فاعلية، أو زيادة التفاهم المتبادل (De Dreu, 1997).

والمعالجة الفعالة للصراعات هي التي تؤدي في النهاية إلى

زيادة النتائج الإيجابية وتقليل النتائج السلبية. في هذه الحالة فإن الصراعات لها دور كبير في تحسين آلية اتخاذ القرار والابتكار فتشجيع الموظفين على إبداء ومناقشة آرائهم المتعارضة تسمح بظهور بدائل وحلول جديدة بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية وزيادة دوافع الموظفين

أساليب إدارة الصراع:

لعل من أهم العوامل التي تؤثر على الإدارة السليمة للصراعات هو الأسلوب الذي يختاره الموظفون للتعامل مع هذه الصراعات. وهناك عدة أساليب للتعامل مع الصراعات المختلفة، فقد أوجدت (Follett, 1940) ثلاثة طرق رئيسية للتعامل مع الصراعات هي : السيطرة، الحل الوسط، والتكامل. كما ذكرت أيضا بعض الطرق الفرعية للتعامل مع الصراعات مثل الانسحاب، والاستسلام. ولعل أول من قال بأن هناك خمسة أساليب للتعامل مع الصراع هو (Blake & Mouton, 1964) وهذه الأساليب الخمسة هي القوة، الانسحاب، التهدئة، التنازل، حل المشكلات. وقد تم التوصل لهذه الأساليب باستخدام عاملين هي: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد.

وقد قام (Thomas, 1976) بإعادة ترتيب هذه الأساليب الخمسة عن طريق الاهتمام بنوايا أطراف الصراع. فذكر أن هناك نوعين من النوايا، الأول يسمى نية التعاون وهو محاولة مراعاة اهتمامات الطرف الآخر، بينما الثاني يسمى نية الأنانية وهي محاولة إرضاء رغبات

الشخص نفسه دون الاهتمام بالطرف الآخر. وعلى هذا الأساس قام كلا من (Rahim, 1983) و (Rahim & Bonoma, 1979) بالتوصل إلى خمسة أساليب للتعامل مع الصراع باستخدام عاملين هما : الاهتمام بالنفس وهو الدرجة التي يحرص فيها الشخص على إشباع وتحقيق رغباته، والاهتمام بالآخرين وهو إلى أي درجة يهتم الشخص برغبات وحاجات الآخرين. وقد أوضحت العديد من الدراسات أن هذين العاملين يعكسان بشكل كبير دوافع وتوجهات الإنسان خلال أي صراع يمر به (Van De Vliert & Kabanoff, 1990) وعندما ندمج هذين العاملين معاً نحصل على خمسة أساليب لمواجهة الصراعات ذكرها (Rahim, 2000) هي:

أولاً: التكامل (Integrating): ويمثل هذا الأسلوب الحل الذي يهوى مكسباً لطرفي أو أطراف الصراع (Win-Win). حيث يسعى طرف - من خلال التعاون وعدم التشدد والنظر للطرف الآخر على أنه ناجح وقادر على التعاون - لمقابلة احتياجات ومصالح الطرف الآخر. وذلك من خلال مناقشات مفتوحة وصريحة وإنصات جاد لفهم الاختلافات وتفكير واع في عديد من البدائل لإيجاد حل مفيد للجميع. ويكون التعاون أنسب أداة لإدارة أو حل الصراع عندما لا تعاني الأطراف من ضغوط

المسرح. ويستطيع المدير - كعلاج لصراع نشب بين رؤوسيه - لاسيما عندما يلمس ميلهم للتعاون أن يشجعهم عليه بأن يطلب إليهم الجلوس لتحديد طبيعة وأسباب الصراع (المشكلة) وأن يصلوا بأنفسهم للحلول الملائمة.

ثانياً: التهدة (Obliging): حيث يقوم هذا الأسلوب على التهدة أو جبر الخواطر وترضية النفوس، المتمثل في حل الصراع من خلال التعاون وعدم التشدد، بأن تضع ترضية الطرف الآخر نصب عينيك لتحفظ معه بعلاقات منسجمة. فأنت تتقبل وجهة نظره وتسعى لاسترضائه لاسيما عندما يكون موضوع النزاع غير ذي أهمية لك. لذا فإن هذا الأسلوب قد يشتمل بعضاً من التضحية وإنكار الذات من طرف ليرضى الطرف الآخر. ويسمى هذا الأسلوب بإسلوب Lose-win لأن الشخص يضحى بمصلحته من أجل مصلحة الطرف الآخر.

ثالثاً: أسلوب السيطرة (Dominating): ويتضمن استخدام هذا الأسلوب تهديداً بإلحاق الضرر أو إلحاقه فعلاً بالطرف الآخر. والشخص هنا يحاول من خلال التشدد وعدم التعاون تحقيق مصالحه وأهدافه على حساب مصالح وأهداف الطرف الآخر. ويحدث هذا عندما يستخدم مدير

ما سلطته الرسمية لحل نزاع مع أحد مروؤسيه، فيهدد بأنه سينقل فلاناً أو يصدر فعلاً قراراً بذلك. ويمكن أن يكون هذا النمط مفيداً عندما يكون إلتزام الآخرين بقرارك أمراً لازماً وبسرعة. لكنه لا يحل الصراع غالباً، بل يضغظه ويجعله كامناً تحت السطح أو تحت الرماد. ويخلق موقفاً به طرف رابح وآخر خاسر أجبر على الخضوع لسلطة أقوى أو ما يسمى (Win-Lose Position).

رابعا: أسلوب التجنب (Avoiding): حسب هذا الأسلوب، فلا يحتاج كل صراع إلى حل يقوم على ترجيح مصلحتك الخاصة. بل قد يكون التجنب أو الانسحاب هو أنسب نمط أو أداة لحل الصراع، وذلك من خلال سلوك يجمع بين عدم التشدد وعدم التعاون. وحيث تميل لتهيئة الفرصة للطرف الآخر لتحقيق أهدافه ومصالحة على حساب أهدافك ومصالحك، لاسيما عندما تشتد حدة الصراع وتلتهب المشاعر ولا يبدو هناك أملاً ممكناً من استخدام أسلوب السيطرة.

خامسا: الحل الوسط (Compromising): وهذا الأسلوب يتطلب أن يتنازل كل طرف عن بعض ما يطالب به. وهنا يتبنى معالج الصراع موقفاً بين التشدد والتعاون. ويسعى لتحقيق مصالح طرفي أو أطراف الصراع من خلال تقريب وجهات النظر. وعادة ما يكون هذا موقف

ليس من يرون الحق الواسع الاستراتيجي مناسبه فإدارة الصراع عندما تقترب قوى الأطراف المتصارعة من التكافؤ، أو عندما يتطلب الأمر التوصل إلى حل مؤقت بشأن مسألة معقدة، أو عندما تتطلب ضغوط الوقت حلاً ملائماً.

وتشير الدراسات في هذا الموضوع إلى أن أساليب التعاون لحل الصراعات (وهي التي تشمل على نية التعاون ونوعاً من الاهتمام بالطرف الآخر) تهدف إلى حل المشكلات وتؤدي عادة إلى نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة. بينما الأساليب الأقل تعاوناً (وهي التي تشمل على نية الأنانية ونوعاً من عدم الاهتمام بالطرف الآخر) تؤدي عادة إلى زيادة حدة الصراع وإلى نتائج سلبية (De Dreu, 1997).

العدالة التنظيمية:

لعل من الجدير بالذكر أن هناك الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والانسانية لفهم سلوك الافراد داخل المنظمات، مما أدى في النهاية إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية. وتعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة

التي نادى بها (Adams, 1963) وتتص هذه النظرية على أن الفرد يقارن معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم. فإن تساوى المعدلان فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة. لكن هذا الشعور بعدم المساواة يحدث في حالة عدم تساوي المعدلان. مما يولد شعورا بالتوتر وعدم الارتياح مما يدفع الفرد لعمل شيء ما للتخلص من هذا التوتر. وتختلف درجة الشعور بعدم المساواة ومدى تحمل هذا الشعور من شخص إلى آخر بناء على عدة عوامل مثل نوع الموظف ومستواه الإداري وخبرته العملية. ولقد لخص (العجمي، ١٩٩٨) هذه النظرية كالتالي:

(أ) مخرجات الفرد / مدخلاته = مخرجات

الآخرين / مدخلاتهم ---- شعور بالمساواة.

(ب) مخرجات الفرد / مدخلاته ≠ مخرجات

الآخرين / مدخلاتهم ---- شعور بعدم المساواة.

وينقسم مفهوم العدالة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين الأول منهما يسمى

عدالة التوزيع في حين يسمى الثاني عدالة الإجراءات (Niehoff &

Moorman, 1993). ويمكن تعريف عدالة التوزيع Distribution

Justice بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف . بينما يمكن

العامين بعدانه الإجراءات التي استخدمت في تحديد المحرجات (Moorman, 1991) وهناك بعض الدراسات التي تضيف نوعا ثالثا من أنواع العدالة التنظيمية قد يلحق أحيانا بعدالة الإجراءات. ففي مراجعة تاريخية لموضوع العدالة التنظيمية، يقول (Greenberg, 1990) أن هناك الكثير من الباحثين الذين يضيفون نوعا ثالثا من أنواع العدالة التنظيمية يسمى عدالة التعاملات Interactional Justice وتعرف بأنها مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات . ففي كثير من الحالات فإن الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات الرسمية يؤثر وبشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية لدى هؤلاء الموظفين (Tyler & Bies, 1990).

وتعتبر العدالة في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية ونتائجها من أكثر العوامل التي يهتم بها الموظف (Sheppard, Levicki, & Minton, 1992). وعلى الرغم من أن (Bergmann & Volkema, 1989) قد وجدوا أن الموظف ينظر للعدالة وما يتعلق بها (مثل قلة التقدير، وانعدام الحوافز) كمصدر للصراعات داخل المنظمة ،

إلا أنه يوجد القليل من الدراسات التي حاولت أن تربط بين الشعور بالعدالة التنظيمية وبين اختيار أسلوب معالجة الصراعات. وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الدراسات تشير إلى أن الموظف الذي يشعر بالعدالة التنظيمية يميل إلى السلوك المتعاون بشكل عام مثل ارتفاع الشعور بالولاء التنظيمي، والشعور بالثقة، والرضا الوظيفي وغيرها (Moorman, 1991).

كما تفيد الدراسات السابقة بأنه إذا أحس أحد أطراف الصراع أن الطرف الآخر يتصرف بصدق وعدالة فإنه يميل إلى استخدام أساليب التعاون في إدارة الصراع (Shapiro & Bies, 1994). لذا فإن الدراسات السابقة تشير إلى أن الموظف الذي يشعر بالعدالة التنظيمية يميل إلى استخدام أساليب متعاونة (التكامل، التهدئة، الحل الوسط) بينما الموظف الذي لا يشعر بالعدالة التنظيمية يميل إلى استخدام أساليب أقل تعاوناً (السيطرة، التجنب). وهذا التوقع مبنى على أساس أن الشعور بالعدالة التنظيمية يقود إلى العديد من السلوكيات والاتجاهات الإيجابية وبالتالي إلى سلوكيات إيجابية في إدارة الصراع. لهذا يمكن افتراض ما يلي:

الصراع مع مسئوله.

الأثر التفاعلي (المشترك) لأنواع العدالة على أسلوب الصراع:

تشير الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية إلى أن الأنواع الثلاثة للعدالة ترتبط (مستقلة أو مشتركة) بالكثير من السلوكيات والاتجاهات الإيجابية (Barling & Phillips, 1993). وهذه الدراسات هي الأساس الذي يقوم عليه الفرض الأول لهذه الدراسة والذي ينص على أن: هناك علاقة إيجابية بين الشعور بالعدالة التنظيمية واستخدام أساليب التعاون في إدارة الصراعات. كما أوضحت هذه الدراسات أن عدالة التوزيع تشترك مع عدالة الإجراءات (وكذلك مع عدالة التعامل أحيانا) في التأثير على ردود أفعال الأفراد تجاه بعض القرارات (Brockner & Wiesenfeld, 96). حيث تنص هذه الدراسات على أن رد فعل الناس يكون قويا في حالة غياب عدالة التوزيع خاصة عندما يكون الشعور بعدالة الإجراءات (أو التعامل) منخفضاً. أو بعبارة أخرى إن رد فعل الناس يكون قويا للاختلافات حول عدالة الإجراءات (أو التعامل) خاصة عندما تكون عدالة التوزيع منخفضة.

ويقدم (Folger, 1993) تفسيراً لهذا التفاعل بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات (أو التعامل)، حيث يشير إلى أن رد فعل الناس سيكون عنيفاً جداً للنتائج السلبية للقرارات التي يعتقدون أن متخذها قد فشل في تحقيق بعض الإلتزامات الأخلاقية.

وإحدى الطرق التي يمكن لمتخذي القرار من خلالها تحقيق بعض إلتزاماتهم الأخلاقية تجاه الناس الذين سيتأثرون بقراراتهم، وبالتالي تخفيف ردة الفعل السلبية لديهم من النتائج غير العادلة، هو من خلال استخدام إجراءات عادلة. فبسبب العلاقة الطبيعية بين الإجراءات والنتائج، فإن الناس الذين يتلقون نتائج غير مرغوبة يميلون إلى التساؤل فيما لو تم تطبيق إجراءات مختلفة هل ستكون نتائجهم التي حصلوا عليها أفضل أم لا (Sheppard, Levicki, & Minton, 1992). فإذا كانت الإجراءات عادلة، فلن تكون هناك احتمالات لنتائج أخرى غير التي حصلوا عليها، وبالتالي سينظرون لمتخذ القرار بأنه شخص جيد. لذا فإن الأفراد يرغبون بإجراءات عادلة في اتخاذ القرار لأن هذه الإجراءات ستقود لنتائج مرغوبة أكثر ومن ثم مكتسبات مادية أكثر (Rahim, 2000).

(Magner, & Shapiro, 2000).

يبي ممارساته المحرمة تتم عن طريق اسحون تي بعض الممارسات الشخصية التي لا تعطي أي دليل على وجود علاقة بين الإجراء والنتائج (Folger, 1986). فعندما يكون صاحب القرار مؤدب ولطيف ويحترم الآخرين وترابطه بهم علاقات اجتماعية حميمة قائمة على عدالة التعامل فإنه يوصل رسالة للأفراد الذين سيتأثرون بقراراته بأنهم مهمين بالنسبة له وجديرون بالاحترام. لذا فإن هؤلاء الأفراد لا يميلون إلى ردة الفعل العنيفة أو القوية حتى وإن كانت النتائج غير جيدة بالنسبة لهم. فحسب (Rahim, 2000) فإن الناس لا يهتمون فقط بنتائج القرار الإداري والمكتسبات المادية، بل يهتمون أيضا بكيف تمت معاملتهم خلال عملية اتخاذ القرار.

ويعتبر شعور الموظف بعدالة التوزيع هو النزعة المحركة لسلوكيات الموظف مع وجود عامل وسيط (Moderator) هو مدى شعوره بعدالة الإجراءات أو عدالة التعامل (Brockner & Wiesenfeld, 1996). والتفسير الذي تقدمه دراسة (Folger, 1993) يقودنا لتوقع أن هذا التفاعل المتبادل لأنواع العدالة التنظيمية سيؤثر بشكل متساو على سلوك الموظف عند إدارته للصراع مع رؤسائه. لذا فمن

المتوقع أن اهتمام وانتباه الموظف بعدالة التوزيع سيكون أكبر في حالة عدم وجود إجراءات عادلة أو عدم وجود معاملة شخصية حميمة. لذلك يمكن أن نفترض ما يلي:

الفرض الثاني: عندما يشعر الموظف بعدم عدالة الاجراءات فإن اختياره لأحد اساليب التعاون في ادارة الصراع مع رئيسه يرتبط بقوة بمدى شعوره بعدالة التوزيع.

الفرض الثالث: عندما يشعر الموظف بعدم عدالة التعامل فإن اختياره لأحد اساليب التعاون في ادارة الصراع مع رئيسه يرتبط بقوة بمدى شعوره بعدالة التوزيع.

ويشير (Folger, 1993) إلى أن الإجراءات العادلة التعامل الاجتماعي الحميم يمكن أن يساعد متخذ القرار على القيام بواجباته الأخلاقية تجاه الأفراد الذين سيتأثرون بقراراته. كما وجد كلا من (Skarlicki & Folger, 1997) أن هناك تفاعلا ثلاثيا متبادلا بين الأنواع الثلاثة للعدالة. فعندما تكون عدالة الإجراءات و عدالة التعامل منخفضتان، فإن ردود الأفعال السلوكية تكون مرتبطة بعدالة التوزيع فقط. بعبارة أخرى فإن عدالة الإجراءات و عدالة التعامل يمكن أن تحلا محل بعضهما البعض كوسيط لأنواع معينة من ردود الأفعال تجاه عدالة

السوية عادة ترتبط بشعور الموظف بالعدالة التنظيمية، يمكن ان تعمم على سلوك الموظف عند إدارة الصراع مع رئيسه في العمل، مما يقودنا إلى الافتراض التالي:

الفرض الرابع: عندما يشعر الموظف بعدم وجود أي عدالة الإجراءات و عدالة التعامل، فإن اختياره لأحد أساليب التعاون لإدارة الصراع مع رئيسه يرتبط بقوة بمدى شعوره بعدالة التوزيع.

الهدف من الدراسة:

إن المعالجة البناءة للصراع في المنظمات يعتبر احد العناصر المهمة للكفاءة التنظيمية (Rahim, 2000) لأن أساليب التعاون في إدارة الصراعات تؤدي عادة إلى المعالجة الايجابية للصراع مما ينعكس على أداء المنظمات والعاملين فيها وكما اشرنا سابقا، لا يوجد حسب علم الباحث أية دراسة عربية تناولت موضوع العلاقات بين شعور الموظف بالعدالة التنظيمية والأساليب التي يختارها لمواجهة الصراع مع رؤسائه. لذا فإن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة وتحليل طبيعة وماهية هذه العلاقات.

عينة البحث:

اشتملت العينة على ست منظمات من القطاع الحكومي هي وزارة الصحة العامة، جامعة الكويت، وزارة الأشغال العامة، بلدية الكويت، وزارة التربية، وزارة الأوقاف. وتتشابه هذه الجهات فيما بينها من حيث طبيعة أعمالها حيث تعمل جميعها في مجال تقديم الخدمات للمواطنين. كما تتشابه هذه الجهات في قوانين العمل، نظم الحوافز والمكافآت، الأساليب الإدارية، إجراءات العمل وغيرها. وبالرغم من ذلك تبقى الاختلافات الموجودة في كيفية تطبيق هذه القوانين وهو أمر يختلف من مدير إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى.

وقد قام الباحثون بتوزيع 100 استمارة لكل جهة حكومية في مقرها الرئيسي، لذا فقد بلغ إجمالي عدد الاستمارات الموزعة نحو 600 استمارة استقصاء. وبلغ العائد (509) استمارة أي بنسبة (84 %) من إجمالي الاستمارات، وقد تم توزيع الاستمارات على الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة داخل كل وزارة بشكل عشوائي.

وإذا ما تفحصنا عينة البحث من حيث العوامل الديموجرافية فإننا نجد أن عدد الرجال المشاركين في الدراسة 250 رجلا أي بنسبة 49 % من إجمالي عدد العينة، بينما بلغ عدد النساء المشاركات 259 امرأة أي

أعمار أفراد العينة (30) سنة. كما أن متوسط سنوات الخدمة في الوظيفة والمنظمة يبلغ حوالي (4) و (5.9) سنة على التوالي. كما نجد أن متوسط التأهيل العلمي لأفراد العينة هو التعليم الجامعي.

أداة القياس:

تم في هذه الدراسة الميدانية توزيع استبيان يتكون من ثلاثة أجزاء. يشمل الجزء الأول العوامل الديموجرافية مثل العمر، والجنسية، والنوع، والمستوى الإداري. ويشمل الجزء الثاني على ثمان وعشرين عبارة لقياس أسلوب الموظف في إدارة الصراع مع رؤسائه. وقد وضعت التساؤلات في شكل عبارات يتم الإجابة عنها باختيار إحدى الإجابات المناسبة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert) بحيث يكون رقم (1) لا أوافق بشده، ورقم (5) أوافق بشده. وقد تم الاستعانة في وضع هذا الجزء بمقياس (ROC-11) نموذج A الذي وضعه (Rahim, 1983). ويعتبر هذا المقياس من أفضل المقاييس التي وضعت لقياس أساليب إدارة الصراع وأكثرها استخداما. وقد أثبتت الدراسات السابقة ما يتمتع به هذا المقياس من درجة عالية من الثبات بلغت 0.83. (White,

1995). وقد قام الباحث من التأكد من أن الأبعاد الأساسية للمقياس قد تم عرضها بشكل مناسب مع عدم الإخلال بمصداقية وثبات المقياس. وقد كانت نتائج اختبار معامل الثبات مقبولة لجميع الأبعاد كما هو واضح من الجدول التالي.

جدول (1)

معامل ثبات أساليب إدارة الصراع

المعامل	الأسلوب
.85	التكامل
.79	التهدئة
.75	السيطرة
.77	التجنب
.67	الحل الوسط

أما الجزء الثالث من الاستبيان فقد خصص لقياس إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاث (زايد، 1995)، ويتكون هذا الجزء من عشرين عبارة. وقد طلب من المستجيب تحديد مدى موافقته على كل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي بحيث يكون رقم (1) لا أوافق بشده، ورقم (5) أوافق بشده. وقد تم توزيع هذه العبارات على الأنواع الثلاثة من العدالة التنظيمية كالآتي:

العاملين بعدالة توزيع عبء العمل ومدى تناسب الأجر والحوافز المالية

مع الجهد المبذول.

(ب) العبارات من رقم 6 إلى رقم 11 وتقيس البعد الخاص بعدالة الإجراءات من خلال التركيز على قياس مدى تحيز أو عدم تحيز المدير في اتخاذ القرار ومدى حرص المدير على اتخاذ القرارات التي تستند إلى معلومات دقيقة ومعيرة عن الواقع الفعلي للأداء الوظيفي. كذلك يقيس هذا البعد مدى حرص المدير على إعطاء أو الحصول على تغذية عكسية عن الأداء الوظيفي ومدى تطبيق الإجراءات على كل العاملين بلا استثناء.

(ج) العبارات من رقم 12 إلى رقم 20 وتقيس الجانب الخاص بعدالة التعامل. ويركز هذا المقياس على الأسلوب الذي يتعامل به المدير مع مرؤوسيه عند اتخاذ قرارات تتعلق بمستوى أدائهم أو مستقبلهم الوظيفي. وبصفة عامة فإن قدرة المدير على إظهار قدر كبير من الاهتمام والود والحرص على مصالح العاملين سوف يساهم بشكل كبير في زيادة إحساس العاملين بعدالة التعاملات الشخصية.

ولمعرفة صدق أداة قياس العدالة التنظيمية، قام الباحثون بإجراء التحليل العاملي Factor Analysis وقد أسفر هذا التحليل عن ثلاثة عوامل استوعبت 76.7% من التباين الكلي ووصلت قيمة الجذر الكلي لكل عامل من هذه العوامل إلى ما يزيد عن واحد صحيح. ثم أديرت هذه العوامل تدويرا متعامدا بطريقة فاريمكس Varimax وبعد تطبيق المعايير التي اقترحها (Overall & Klett, 1972) لاستبقاء العوامل وهي: (1) يتحدد العامل بثلاثة تشبعات دالة. (2) التشبع الدال يساوي 35. فأكثر. تم استبقاء العوامل الثلاثة كلها لاستيفائها للشروط، ويبين الجدول التالي هذه النتيجة:

جدول (2)

العوامل المستخلصة من التحليل العاملي Factor Analysis ومضمونها وتشبعاتها (ن = 0.9) العامل الأول: "عدالة التوزيع" استوعب هذا العامل 37,4% من التباين الكلي وتشبعت به 5 بنود

رقم البند	مضمون البند	التشبع
1.	تناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة	.597
2.	اعتقد أن راتبه الشهري مناسب.	.788
3.	اعتبر أن عبء العمل الخاص به مناسباً جداً.	.761
4.	بصفة عامة فإن الحوافز المالية التي احصل عليها مناسبة	.681
5.	اشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً	.761

رقم البند	مضمون البند	التشبع
.٦	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.	.712
.٧	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	.714
.٨	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	.742
.٩	يشرح المدير القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.	.652
.١٠	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء.	.696
.١١	يسمح للعاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها المدير.	.558

العامل الثالث: " عدالة التعاملات " استوعب هذا العامل ١٦,١ %

من التباين الكلي وتشبعت ب ٩ بنود

رقم البند	مضمون البند	التشبع
١٢.	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي، فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.	.807
١٣.	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي باحترام وكرامة.	.765
١٤.	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يناقشه معي	.829
١٥.	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبتي الشخصية.	.838
١٦.	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يبدي اهتماما بمصلحتي كموظف.	.784
١٧.	يناقش معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي.	.٢78
١٨.	يشرح المدير لي مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.	.824
١٩.	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يشرح لي الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات.	.792
٢٠.	يشرح لي المدير بشكل واضح جدا أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي.	.848

وعند قياس الدرجة الكلية لثبات أداة قياس العدالة التنظيمية

المستخدمة في هذه الدراسة أتضح إنها تتصف بدرجة عالية من الثبات

في دراسات سابقة استخدمت هذه الأداة (زايد، 1995). ثم قام الباحث بقياس معامل الثقة لمقياس كل نوع من أنواع العدالة التنظيمية باستخدام معامل ثبات كرونباك Cronbach Alpha قد جاءت النتائج كما يلي: بلغ معامل الثقة لمقياس عدالة التوزيع 0.81 بينما بلغ معامل الثقة لمقياس عدالة الإجراءات 0.66 في حين بلغ معامل الثقة لمقياس عدالة التعاملات 0.91.

النتائج والتحليل:

يوضح جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الثبات للمتغيرات في الدراسة. ويتضح من الجدول أن جميع هذه المتغيرات، عدا أسلوب الحل الوسط، تتمتع بمعامل ثبات يزيد عن الحد الأدنى الذي أوصى بها (Nunally, 1978) وهو مستوى 0.70، بينما درجة ثبات أسلوب الحل الوسط (0.67) وهي وإن كانت أدنى قليلا من بداية Nunally إلا إنها لا تزال مقبولة (Rahim & Magner, 1995). أما فيما يتعلق بالمتوسطات الحسابية، فكما هو مبين في الجدول، تأتي عدالة التعامل في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة

لأفراد العينة ثم عدالة الاجراءات واخيرا عدالة التوزيع ، وهذا يتطابق مع النتائج التي توصل إليها (العجمي، 1998). أما بالنسبة لأساليب إدارة الصراع فنلاحظ من الجدول أن أفراد العينة يميلون لإستخدام أساليب التعاون (التكامل، والتهدئة، والحل الوسط) أكثر من استخدامهم للأساليب الأقل تعاوناً (السيطرة، والتجنب).

جدول (3)
المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الثبات

المتغيرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	معامل الثبات
عدالة التوزيع	4.4	1.3	.96
عدالة الاجراءات	4.6	1.24	.85
عدالة التعامل	5.26	1.28	.94
التكامل	3.92	.56	.85
التهدئة	3.88	.51	.79
السيطرة	3.17	.71	.75
التجنب	3.13	.71	.77
الحل الوسط	3.69	.53	.67

ويوضح جدول (4) نتائج تحليل الارتباط والتي تشير الى وجود ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية بين الانواع الثلاثة للعدالة مع بعضها البعض ، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين الانواع الثلاثة للعدالة التنظيمية ما

السابقة (Folger & Skarlicki, 1997). وكانت معظم معاملات الارتباط الأخرى أقل أو تساوي 38. باستثناء تلك الخاصة بالارتباط بين أسلوب التكامل مع أسلوب الحل الوسط (62). وأسلوب التهذئة مع أسلوب التجنب (49). كذلك يتضح من الجدول أن هناك ارتباط موجب وذو دلالة احصائية بين عدالة التوزيع وبين جميع أساليب إدارة الصراعات. ونفس النتيجة تنطبق على عدالة الإجراءات باستثناء أسلوب التجنب حيث لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بينهما. أما فيما يتعلق بعدالة التعامل، فيوضح الجدول وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بينها وبين ثلاثة من أساليب إدارة الصراع (التكامل، التهذئة، الحل الوسط). ويمكن التعبير عن هذه النتائج بطريقة أخرى كما يلي: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الأنواع الثلاثة للعدالة وبين كلا من أسلوب التكامل، وأسلوب التهذئة، وأسلوب الحل الوسط. بينما تقتصر علاقة أسلوب السيطره على عدالة التوزيع والإجراءات، ويتفرد أسلوب التجنب بعلاقة مع عدالة التوزيع فقط. وهذا يتماشى مع النتائج الدراسة التي قام بها (Rahim, Magner, & Shapiro, 2000).

جدول (4)

معاملات الارتباط بين أنواع العدالة التنظيمية واساليب ادارة الصراعات

المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7
١- عدالة التوزيع							
٢- عدالة الاجراءات	.59*						
٣- عدالة التعامل	.59*	.62*					
٤- التكامل	.29*	.31*	.36*				
٥- التهدئة	.18*	.15*	.22*	.28*			
٦- السيطرة	.16*	.14*	.11	.30*	.12		
٧- التجنب	.16*	.08	.01	-.08	.49*	-.06	
٨- الحل الوسط	.28*	.27*	.30*	.62*	.22*	.36*	.00

(* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05).

وللتأكد من هذه النتائج قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار الهرمي

ثلاثي الخطوات، حيث اشتملت الخطوه الأولى على التأثيرات الرئيسية لكل نوع

من الانواع الثلاثة للعدالة التنظيمية على الاساليب الخمسة لادارة الصراع مع

المسئول المباشر. أما الخطوه الثانية فقد اشتملت على ثلاثة تفاعلات ثنائية بين

كل نوعين من انواع العدالة. وفي الخطوه الثالثه كانت هناك التفاعلات الثلاثية

بين أنواع العدالة الثلاثة مجتمعة.

الأول على ان العلاقة ايجابية بين ادراك الموظفين للعدالة التنظيمية وبين استخدامهم بشكل أكثر لاساليب التعاون (التكامل، التهذئة، والحل الوسط) لادارة الصراع مع مسؤوليهم . كما يلاحظ من جدول (5) ان نتائج الخطوة الأولى في تحليل الإنحدار بشكل عام يساند هذا الفرض . وتوضح أنواع العدالة الثلاثة مجتمعة قيمه احصائية معنوية بشكل واضح في اسلوب التكامل، واسلوب التهذئة، واسلوب الحل الوسط. بينما توضح عداله التعامل بشكل مستقل قيمه ذات دلالة معنوية بشكل واضح مع اسلوب النكامل تفوق التأثير المشترك لانواع العدالة الثلاث مع هذا الاسلوب لحل الصراعات. أما بقية النتائج المتعلقة بالفرض الأول فان الخطوة الأولى من تحليل الإنحدار تدل ايضا على ان عداله التوزيع توضح قيمه ذات دلالة إحصائية مع اسلوب التجنب.

جدول (5)
تحليل الانحدار الهرمي لأنواع العدالة التنظيمية للتعويض بأسلوب إدارة الصراعات

المتغير	أسلوب إدارة الصراعات	التكامل	التهدئة	السيطرة	التجنب	ح.الوسط
الخطوة 1: التأثيرات الرئيسية						
عدالة التوزيع	.07	.08	.12	.22*	.13	
عدالة الإجراءات	.11	.00	.08	.03	.10	
عدالة التعامل	.26*	.17	-.01	-.14	.16	
2 R	.15*	.05*	.03	.04	.11*	
الخطوة 2: التفاعل الثنائي						
عدالة التوزيع x عدالة الإجراءات	.09	.10	-.08	.00	.03	
عدالة التوزيع x عدالة التعامل	-.21*	.05	-.06	.11	-.15	
عدالة الإجراءات x عدالة التعامل	.22*	-.01	.13	-.01	.17	
Δ في 2 R	.04*	.02	.01	.01	.02	
الخطوة 3: التفاعل الثلاثي						
عدالة التوزيع x عدالة الإجراءات x عدالة التعامل	.03	.04	.07	-.03	.14	
Δ في 2 R	.00	.00	.00	.00	.01	
Total adj. R2	.16*	.04*	.00	.01	.11*	

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

عدالة التعامل) فإن اختياره لأحد اساليب التعاون في ادارة الصراع مع رئيسه يرتبط بقوة بمدى شعوره بعدالة التوزيع. وكما هو موضح بجداول (5) فان نتائج المرحلة الثانية للإنحدار تدل على انه ليس هناك تفاعل معنوي بين عداله التوزيع والإجراءات تظهر في أي من اساليب ادارة الصراعات التعاونية.ولذلك فان فرضية 2 لم تكن مدعومة . ويوضح التفاعل بين عداله التوزيع وعدالة التعامل قيمه ذات دلالة معنوية مع اسلوب التكامل (حيث يتماشى مع فرضية 3) لكن التفاعل غير معنوي بين عدالة التعامل وعدالة التوزيع مع أي من الاسلوبين التهديئه او الحل الوسط (وذلك بعكس الفرضية 3). وهكذا فان الفرضيه 3 كانت مساندة لواحد من الاساليب الثلاثة لاسلوب ادارة الصراعات التعاونية وهو التكامل. وتشير هذه النتيجة الى ان الموظفين الذين كان شعورهم مرتفعا بعداله التوزيع استخدمو اسلوب التكامل اكثر من اولئك الذين كان شعورهم منخفضا بعداله التعامل ، لكن الفارق كان كبيرا عندما كان الشعور بعداله التوزيع منخفضا. وبالإضافة الى النتائج الخاصة بالفرضية 2 والفرضية 3، فإن الخطوة الثانية للإنحدار تشير أيضا إلى أن التفاعل بين عدالة التوزيع وعدالة التعامل ذات دلالة معنوية مع اسلوب التكامل. ان الدلالة المعنوية التي أظهرها التفاعل الثنائي لعدالة التعامل مع كلا من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات مع اسلوب التكامل في

الخطوة الثانية للإنحدار، يوضح التأثير الكبير لعدالة التعامل على اسلوب التكامل في الخطوة الأولى من الإنحدار كونها هي العامل المشترك في هذا التفاعل. وهذه النتيجة تتماشى مع ما توصل إليه (Aiken & West, 1991) من حيث أن المستوى المرتفع لعدالة التعامل كان مرتبطا بالاستخدام الكبير لاسلوب التكامل خاصة عندما تكون عداله التوزيع منخفضة وعداله الاجراءات مرتفعة. لكن الصورة تختلف بالنظر الى التفاعل فيما بين عدالة الاجراءات وعدالة التعامل حيث تشير النتيجة الى ان الموظفين الذين كان شعورهم بعداله التعامل مرتفعا، استخدموا اسلوب التكامل اكثر من أولئك الذين كان شعورهم بعداله التعامل منخفضة ، لكن الفارق كان كبيرا بشكل عام عندما كانت عداله الاجراءات مرتفعة.

اخيرا ، تتوقع الفرضية (4) انه عندما يشعر الموظف بعدم وجود أيا من عدالة الإجراءات وعدالة التعامل، فإن اختياره لأحد أساليب التعاون لإدارة الصراع مع رئيسه يرتبط بقوة بمدى شعوره بعدالة التوزيع. وكما هو مشاهد في جدول 3 فإن النتائج من الخطوة الثالثة لتحليل الإنحدار توضح انه ليس هناك تفاعلا ثلاثيا ذو دلالة إحصائية فيما بين متغيرات العدالة مع أي اسلوب من الاساليب التعاونية لإدارة الصراعات، وعليه فإن الفرضية ٤ لم تكن مدعومه .

ان اهم النتائج في هذه الدراسة هي ان الموظفين بشكل عام يستخدمون

اسلوب تعاوني معين لادارة الصراعات وهو التكامل ، عندما يكون المسئول قد عاملهم بعداله بدلا من المعامله غير العادلة . بينما في المقابل نجد أن هذه الديناميكية تكون اقل من ان تلاحظ عندما يكون الموظفين قد تعرضوا لمستويات مرتفعة من عداله التوزيع ومستويات منخفضة لعداله الاجراءات. هذه التفاعلات تشير إلى أن إهتمام الموظفين بما حصلوا عليه من عداله التعامل سواءا كان كثيرا او قليلا قد يكون غير واضح (بسبب سعادتهم) بما حصلو عليه من مستويات عالية من عدالة التوزيع والتي قد يكونون غير منبهين لها بسبب الغضب من حصولهم على المستويات المنخفضة لعداله الاجراءات.

ويمكن التعبير عما توصلت اليه الدراسة فيما يتعلق بالتفاعل بين عداله

التعامل وعدالة التوزيع بأنه عندما يكون شعور الموظف بعدالة التعامل مرتفعا ، فإن إهتمامه بعدالة التوزيع يقل سواءا كانت مرتفعة أم منخفضة لأنه في كلا الحالتين سيستخدم اسلوب التكامل في إدارة الصراعات. وهكذا فان اهتمام الموظفين بعدالة التوزيع قد يمكن تهميشه عندما يعاملهم المسئول بعدالة مرتفعه. وتشير الدراسات السابقة الى ان نفس التفاعل بين عدالة التعامل وعدالة التوزيع قد يظهر في انواع مختلفة وعديدة لسلوك الموظفين وإتجاهاتهم. (Brokener &

Wiensfeld, 1996). وقد تقدم نتائج دراسة (Folger, 1993) توضيحا مقبولا للحالة النفسية التي يقوم عليها هذا التفاعل كما ظهر في الدراسة الحالية. فقد يشعر الموظفون بان المسئول الذي عاملهم بأسلوب لطيف وجيد ويبدى احترامه لهم قد قام بالواجب الاخلاقي المناسب لهذا النوع من العلاقات ، ولذلك يرد الموظف في المقابل باستخدام الاسلوب التعاوني لإدارة الصراعات مع المسئول. في مثل هذه الظروف ، وحتى عندما تكون نتائج قرارات المسئول غير عادلة فإن ذلك لا يقلل من رغبة الموظفين في استخدام اسلوب التكامل لإدارة الصراعات القائمة بسبب المعاملة الإجتماعية الحميمة التي يتعامل بها المسئول معهم. فإذا لم يعامل المسئول موظفيه بالطريقة المناسبة إجتماعيا، فإن المعيار الذي يستخدمه الموظف للحكم على تصرفات المسئول هو مدى تأثير قرارات هذا المسئول عليه. فإذا لم تكن نتائج قرارات المسئول عادلة فإن الموظفين يكونون أقل ميلا لإستخدام اسلوب التكامل لإدارة الصراعات مع المسئولين.

ولعل من الملفت للنظر ان الحصول على معاملة إجتماعية حميمة (عداله تعامل) من مسئول ما لا يؤدي الى نفس التأثير كما في حالة لو كان الامر يتعلق بعدالة الاجراءات . تلخيصا لما سبق يمكن القول ان عداله التعامل تخفف اشكال اخرى للظلم وهذا ما لا يمكن تحقيقه بعداله الاجراءات، حيث ان الشعور المنخفض بعداله الإجراءات يؤدي الى الاستخدام المنخفض لاسلوب التكامل بغض

الموظفين الذين شعروا بمستوى منخفض من عداله الاجراءات يربطون ذلك بشعورهم بمستوى منخفض لعداله التعامل نظرا للتشابه بين عداله الاجراءات وعدالة التعامل، لدرجة ادت ببعض الباحثين (Cropanzano & Greenberg, 1997) إلى إقتراح دمجها في مفهوم واحد. لكن طالما أظهر تحليل العوامل للعدالة التنظيمية وجود ثلاثة انواع واضحة من العدالة التنظيمية كما هو مبين في جدول (2) فإن هذا التفسير غير وارد بل ومستبعد.

وهناك تفسير محتمل آخر حول مدى تأثير تحقيق المسئولين لعداله التعامل على إستخدام الموظفين لاسلوب التكامل فقط عندما يكون شعورهم بعدالة الاجراءات مرتفعا. فعندما تكون الاجراءات عادله (متساوية) ، فمن المحتمل ان يعمم الموظفين شعورهم الايجابي نحو المسئول، ونتيجة لذلك لا يفرقون جيدا بين عداله تصرفات مسئولوهم وبين عداله الاجراءات التي وضعت بواسطه الإدارة العليا بالمنظمة. وبالرغم من هذا يجب علينا رفض هذا التفسير ايضا، فكما قلنا سابقا، أظهر تحليل العوامل، ان انواع العدالة الثلاثة كانت واضحة ومميزة.

وتجدر الاشارة الى أن التأثيرات المختلفة " لغموض العداله " التي لاحظناها في هذه الدراسة نادرا ما نجدها مذكورة في الدراسات التي تتكلم عن العدالة. حيث ان قليل من الدراسات قد اختبرت تأثير التفاعل المشترك لكل أنواع

العدالة، وهذا القليل لم يبحث العلاقة بين اسلوب ادارة الصراعات والعدالة (Skarlicki & Folger , 1997). وواحدة من الاستنتاجات التي نستطيع ان نؤكدها هي ان نتائج هذه الدراسة تعزز اهمية التمييز بين مفهومي عدالة التعامل وعدالة الاجراءات ، كما أشار بعض الباحثون (Masterson, Lewis, Goldman, & Tylor, 2000). حيث ان الفصل بينهما يكون ضروريا، وهذا ما يجب أن يبحث في الدراسات المستقبلية لمعرفة لماذا نجد التأثير المتفاوت والغامض للعدالة كما وجدناها في الدراسة الحالية.

ولو وضعنا ما توصلنا اليه من نتائج حول التفاعل بين أنواع العدالة جانبا للحظة، فانه من الضروري التركيز على ان التوقع الرئيسي للدراسة قد تم إثباته وهو أن : ادراك الموظفين للعدالة التنظيمية كان مرتبطا بالفعل باستخدامهم لعدة اساليب تعاونية (التكامل، والتهدئة، والحل الوسط) لإدارة الصراعات مع مسؤوليهم. هذه النتيجة لها دلالات هامة للمنظمة، وهو أن استخدام اساليب تعاونية لإدارة الصراعات في المنظمة يؤدي إلى المزيد من الاختلافات الإيجابية والبناء مما يعود بالتالي الى زيادة الكفاءة التنظيمية.

ومن المثير أن نتائج الدراسة الحالية تشير ايضا الى ان ادراك الموظفين لعدالة التوزيع ارتبط ايجابيا باستخدامهم لاسلوب التجنب لإدارة الصراعات مع مسؤوليهم ، وهو اسلوب أقل تعاونا. فقد تكون نتائج القرارات

الصراعات مع المسؤول، إلا انها سوف ترضيهم بدرجة كافية تجعلهم ينجحون

عن الصراعات القائمة او على الاقل لا يجعلون منها قضية رئيسية وكبيره .

أما من وجهة النظر العمليه فان النتائج الحالية تفيد بان مسؤولي

المنظمة في كل المستويات يجب ان يهتموا بتعزيز ورفع ادراك الموظفين للعداله

التنظيمية لكي تدعم استخدام اساليب تعاونية أكثر لإدارة الصراعات التنظيمية، مع

مراعاة أن المسؤولين قد يكونوا مقيدين ودرجة معينه بما يستطيعون عمله لتقوية

الادراك للعداله التوزيعية . وتجدر الإشارة الى أن توفر الموارد وتفاوت

مستويات اداء الموظفين تؤثر بشكل كبير على توزيع الجوائز والمكافآت والنتائج

الآخري ، وبالتالي فمن غير المتوقع ان يشعر جميع الموظفين بعداله التوزيع .

ومن المؤكد ان الإدارة العليا للمنظمة تستطيع ان تعزز ادراك الموظفين لعداله

الاجراءات بواسطة انشاء هيكل اجراءات رسمي يوجد بعض المقاييس العادله

لتوفير الفرصة للموظفين لابداء ارائهم والتظلم في حالات القرارات السيئه. ولعل

الفرصة متاحة وبشكل أفضل لتعزيز ادراك الموظفين لعداله التعامل، فكون

المسئول لطيفا ويبيدي اهتماما بالموظف وغير ذلك من امثله التعامل الإجتماعي

الحميم المرتبط بعداله التعامل، يمكن ان تطبق فعليا و من دون تكلفه كبيرة

للمسئول او المنظمة .

ومن جهة أدبيات موضوع العدالة ، توضح الدراسة الحالية نوعا جديدا من عناصر السلوك الذي يكون متأثرا بمدى الشعور بالعدالة وعلاقتها باختيار اساليب إدارة الصراعات. وتؤكد الدراسة أيضا ان الطريقة الذي تؤثر بها أنواع العدالة على عناصر السلوك ممكن ان تأخذ عدة اشكال مثل التأثيرات المشتركة، التأثيرات المستقلة، والتأثيرات التفاعلية. هذه الفكرة هامة جدا لدرجة ان النتائج الحديثة قد ركزت على التأثيرات التفاعلية لأشكال العدالة بالمنظمات . وعلى سبيل المثال أظهرت الدراسة التي قام بها (Skarlicki & Folger, 1997) أثر تفاعل أنواع العدالة على السلوك الانتقامي . وتقترح نتائج الدراسة الحالية ان مثل هذا التفاعل لأنواع العدالة قد يحدث فقط لانواع معينة من سلوكيات الموظفين .

اخيرا يجب ان ينظر لنتائج الدراسة الحالية في ضوء عدة محددات. فعلى سبيل المثال هناك محددات تنشأ من التأثيرات الثقافية للمجتمع، بالإضافة الى ثقافة المنظمة التي يعمل بها الموظف مما يؤثر على استجابته لمقاييس الدراسة. أيضا من المحددات ندره الدراسات التي تبحث هذا الموضوع في البيئات العربية مما يجعل نتائج هذه الدراسة بحاجة الى تدعيم أكثر بواسطة دراسات اخرى. اخيرا ، فان مقياس العدالة التنظيمية لا يزال في طور التعديل والتطوير مما قد يؤثر على العناصر والمتغيرات المراد قياسها. بالرغم من هذه المحددات فان الدراسة الحالية تمثل خطوه اولى مهمه في توضيح العلاقة التي تظهر بين العدالة

المنظمات تبدو ملحة فعليا كنتيجة لعدة عوامل مثل زيادة التنوع في قوة العمل ،
وزيادة الاعتماد على فرق العمل، والاعتماد المتبادل للموظفين والادارات، وسوء
الفهم الثقافي بين الموظفين من جنسيات مختلفة، وزيادة الطلب على العمالة مقابل
نقص عرض هذه العمالة. ولذلك فانها مسأله مهمه جدا عمليا ونظريا تتعلق بكيفية
اختيار الموظفين والمدراء اسلوب ادارة الصراعات فيما بينهم والآخرين ، وكيف
تتأثر هذه الاختيارات بمستوى العدالة التنظيمية التي يشعر (أو لا يشعر) بها
الجميع.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

راشد شبيب العجمي ، 1998 ، "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي واحساس العاملين بالعدالة التنظيمية" ، مجلة الاداري ، معهد الادارة العامة ، مسقط ، سلطنة عمان ، العدد ٧٢ ، ٧١-٩٨ .

عادل محمد زايد ، ١٩٩٥ ، "تحليل علاقته بين أساليب مراقبة الاداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية" ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، المجلد ٢ ، العدد ٢ ، ٢٦٩-٢٩٨ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

Adams, J.S. (1963), Towards an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67, 422-436.

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage.

and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *Journal of Psychology*, 73, 199-207.

Bergman, T. J. & Volkema, R. J. (1989). Understanding and managing interpersonal conflict at work: Its issues, interactive processes, and consequences. In M. A. Rahim (ED.), *Managing conflict: An interdisciplinary approach* (pp.7-19). New York: Praeger.

Blake, R. R., & Mounton, J. S. (1964). *Managerial grid*. Houston, TX: Gulf.

Brockner, J., & Wiesenfeld, B. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.),

International review of industrial and organizational psychology (Vol. 12, pp. 317-372). New York: Wiley.

De Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: The Importance of conflict management and conflict issue. In C. K. W. De Dreu & E. Van De Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 9-22). London: Sage.

Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & Greenberg (Eds.), *Justice in social relations* (pp.145 – 162). New York: Plenum Press.

Folger, R. (1993). Reactions to mistreatment at work. In J.K. Murnighan (Ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research* (pp.161-183). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

The collected papers of Mary Parker Follett (PP. 30-49). New York: Harper.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.

Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.

- Moorman, R.H. (1991). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 75, 845-855.
- Nahavandi, A. & Malikzadeh, A. (1998). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Niehoff, B. & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Nunally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Overall & Klett (1972). *Applied multivariate statistics*. McGraw Hill: New Jersey.

Exploring the black box: An analysis of work
group diversity, conflict, and performance.

Administrative Science Quarterly, 44, 1-28.

Rahim, M. A. (1983). Rahim Organizational Conflict
Inventory-II. Palo Alto, CA: Consulting
Psychologists Press.

Rahim, M. A. (2000). Managing conflict in organizations
(3rd ed.) Westport, CT: Quorum Books.

Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing
organizational conflict: A model for diagnosis and
intervention. Psychological Reports, 44, 13230
1344.

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, 122- 132.

Rahim, M., Magner, N., & Shapiro, D. (2000). Do justice perceptions influence style of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely? *The International Journal of Management*, 11, 9-31.

Shapiro, D. & Bies, R. (1994). Threats, bluff, and disclaimers in negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 14-35.

Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., & Minton, J. W.(1992) . *Organizational justice: The search of fairness in the workplace*. New York: Lexington Books.

Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace : The roles of distributive, procedural, and Interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.

Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M.D. Dunnette(ED.), *Hand- book of industrial and organizational psychology* (pp. 889 – 935). Chicago: Rand MxNally.

procedures. The most pertinent
procedural justice. In J. S. Carroll (Ed.), Applied
Social Psychology in Business Settings, 77-98.

Hillsdale, NJ: Erlbaum.

White, D. (1995). The exploration of conflict handling
style and intra-group conflict as effects in the Lucas
model of user behavior. Unpublished doctoral
dissertation, University of Arkansas.

نبذة عن الباحث:

راشد شبيب العجمي: دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة كنت الحكومية، أوهايو، الولايات المتحدة ، 1995، أستاذ مساعد ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الكويت، له اهتمامات بحثية في مجالات السلوك التنظيمي، وتخطيط وإدارة الموارد البشرية ، والتنمية الإدارية، والتطوير الإداري، الفروق بين الجنسين وأثرها في الممارسات الإدارية.

on management conflict styles.

By:

Dr. Rashed sh. Al-Ajmi

Although the study of the organizational justice has increased markedly in that past few years, little work has focused on the relationship between the perception of organizational justice and the conflict management styles. This study examined the relationship between the perception of organizational justice and the conflict management styles in a sample drawn from six Kuwaiti organizations. Results indicated that the perception of organizational justice could affect employee's style of conflict management. Furthermore, the study indicated that interactive effect of the three kinds of organizational justice differs among the five styles of conflict management. Implications of the relationship between employees' perception of organizational justice and their style of managing conflict are discussed.